

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tensiones y negociaciones en la construcción del emprendimiento social peruano a partir  
de un estudio de caso**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
ANTROPOLOGÍA**

**AUTOR**

Karla Denisse Armijo Eizaguirre

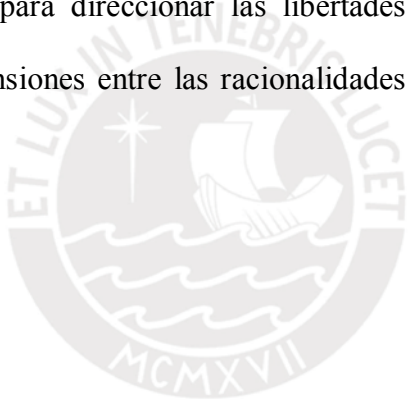
**ASESORA**

Gisela Elvira Canepa Koch

Marzo, 2019

## Resumen

El presente trabajo es un estudio de caso que analiza a partir de la historia de vida de un emprendedor social y sus relaciones con el entorno las tensiones y negociaciones que se dan al ser reconocido y convertirse en emprendedor social. Para ello, Foucault (2008) y el concepto de gubernamentalidad han sido fundamentales, entendiendo el neoliberalismo como una forma de gobierno, el cual a través de saberes y tecnologías del yo permite crear sujetos útiles para el sistema. Foucault (2008) es el punto de inicio, pues es en base a él que Bröckling (2015) discute el self emprendedor, desarrollando una metodología con el objetivo principal de descubrir cómo es que las tecnologías operan para direccionar las libertades de los sujetos para crear este emprendedor, analizando las tensiones entre las racionalidades existentes, permitiendo además entender cómo surgen nuevas.



## Índice

Agradecimientos	7
Introducción	8
1 Marco Teórico y Metodología	12
1.1 Marco Teórico	12
1.1.1 Buscando comprender prácticas y saberes del Emprendedor: La Gubernamentalidad detrás de esta figura	14
1.1.2 Plegando el Emprendimiento: la subjetivación emprendedora	16
1.1.3 Self Emprendedor una forma de subjetivación	16
1.1.4 Capital Social, Capital Cultural y Capital Económico: tecnologías que se traducen en formas corporales que se muestran como capitales.	18
1.1.5 Manejar el riesgo: La precariedad que oculta	21
1.1.6 La Performance Emprendedora: Personificando ideales, guiones representados	24
1.1.7 Trabajos con posturas críticas acerca del neoliberalismo y/o el emprendimiento	29
1.2 Metodología	39
2 Lo que se dice de Emprendimiento... Discursos que moldean, son moldeados y están en disputa.	43
2.1 Discursos sobre Emprendimiento: Emprendimiento Comercial, una primera forma de subjetivación	43
2.1.1 GEM: Definiciones, Prácticas y Recomendaciones sobre Emprendimiento	44
2.1.2 Perspectiva Psicológica: Un acercamiento a lo que implica ser emprendedor	52
2.1.3 Otros discursos no tan expertos: Reflejos de tecnologías globales que se mezclan con percepciones locales	54
2.2 Emprendimiento Social y sus diferencias con Emprendimiento comercial, un nuevo tipo de subjetivación	59
2.2.1 Muhammad Yunus: Primeros Intentos de Establecer el ideal de Empresa Social	61
2.2.2 Emprendedor Social (Construcción del concepto y del ecosistema que lo soporta)	64
2.2.3 Un referente para el Ecosistema: Joaquín Leguía el modelo de Emprendedor Social encarnado	69
3 Historia de un Emprendedor: la particularidad de un emprendedor social	75
3.1 La Narración de la propia historia: fuerzas que moldean y son moldeadas	76
3.2 La Performance Emprendedora Social	87
4 Recidar el concepto y el espacio	102

4.1	Recidar el Espacio físico, contrastes con el espacio conceptual: las máximas de mercado que lo orientan	103
4.1.1	Recidar: El espacio físico	105
4.1.2	El Posicionamiento (El modelo de negocio)	108
4.2	Recidar en las Redes (Facebook e Instagram)	116
4.2.1	Concepto Recidar	116
4.2.2	Recitalks	118
5	El Ecosistema Emprendedor: Tecnologías que lo mantienen y reproducen	125
5.1	Premio Protagonistas del Cambio: Capitales Sociales y Culturales	129
5.1.1	Dialogando sobre el modelo de emprendimiento social	133
5.1.2	Ceremonia de Premiación Premio Protagonistas del Cambio 2017	145
5.2	Kani, un emprendimiento amigo	151
6	Conclusiones: Sueños que se encuentran con la realidad, contradicciones en el proceso de ser un Agente de Cambio	160
6.1	La reputación emprendedora: la construcción emprendimiento como marca y su marca personal	162
6.1.1	Capitales en juego	163
6.1.2	El Capital Cultural Institucionalizado: ¿Es importante la educación del emprendedor?	172
6.1.3	El emprendimiento social instrumentalizado: Los Conflictos de intereses	177
6.2	Implicancias de “Ser emprendedor por opción”	183
6.2.1	El costo de emprender: La precariedad que podría implicar	185
6.2.2	El rol esperado del Estado	193
7	Referencias	197

**Lista de tablas**

Tabla 1. Resumen de Videos Entrevistas Joaquín Leguía.....70

Tabla 2. Relación Ganadores Premio Protagonistas del Cambio y Premios Recibidos.....147



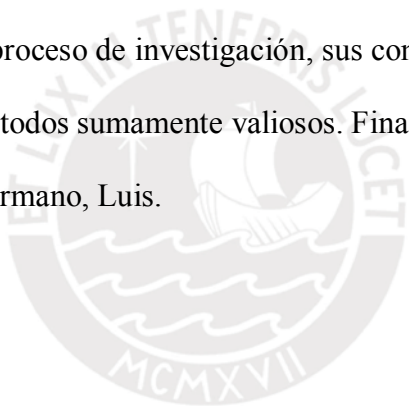
### Lista de figuras

Figura 1: Intención Emprendedora.....	52
Figura 2: Definición Emprendimiento Social.....	67
Figura 3: El Bazar Octubre 2017.....	106
Figura 4: El Bazar Junio 2018.....	107
Figura 5: Cliente Recidar.....	108
Figura 6: El trabajo de Recojo.....	112
Figura 7: Vista FanPage Recidar.....	114
Figura 8: Etapas de Desarrollo de Emprendimiento.....	126



### **Agradecimientos**

Realizar este trabajo ha sido una experiencia nueva para mí y no hubiera sido posible sin el apoyo y la ayuda de muchas personas que a través de conversaciones y entrevistas me permitieron entender, desarrollar y profundizar más este tema de investigación. Quiero agradecer especialmente a Boris por su disposición y confianza, por todo el tiempo e información que gentilmente compartió conmigo, sus aportes así como los de Luis Miguel y Akira hicieron posible la realización de este trabajo. Así mismo a Gisela Canepa, mi asesora, quien con mucha paciencia supo siempre ayudarme en este proceso de investigación, sus comentarios y los contenidos de los cursos dictados por ella han sido todos sumamente valiosos. Finalmente a mi familia por su apoyo constante, especialmente a mi hermano, Luis.



## Introducción

El año pasado al visitar la Ciudad de México leía un artículo en el avión donde narraban la tragedia ocurrida durante el 2017, decían que los mexicanos eran emprendedores y cómo sus características emprendedoras los llevaron a poder levantarse y encontrar alternativas a los problemas que se les presentaron. Al leer aquel texto, no pude evitar pensar que, si reemplazaba la palabra México por Perú, considerando las inundaciones, consecuencia del fenómeno del niño costero, y la reacción civil, así como los diversos voluntarios que se organizaron para ayudar ese mismo año, la historia podría ser contada de la misma manera, pero con diferente nacionalidad.

La historia que leí en aquel avión habla de emprendimiento, pero no el típico empresario con una idea de negocio que sabe aprovechar una oportunidad en el mercado, sino que habla de una identidad nacional, de una característica favorable de la personalidad. Esta anécdota me permite introducir un tema también recurrente en mi trabajo de campo, las definiciones de emprendedor y los múltiples significados que puede llegar a tener. Es decir, un emprendedor podría ser: un individuo, como los libros USTED S.A., un país como en el texto que encontré en el avión, un niño o un ingeniero con una idea para generar ingresos o cambiar el mundo, incluso un trabajador puede considerarse emprendedor, a través del intra-emprendimiento, sugiriendo alternativas innovadoras dentro de la empresa en la cual trabaja. El emprendimiento puede ser una forma de interpretar diferentes dimensiones de la vida, más aún puede ser una forma de interpretarse a uno mismo.



Cuando decidí el tema de investigación para este trabajo, era importante para mí conocer un emprendedor que no solamente se identifique sino que sea reconocido como tal, en esta búsqueda encontré el apoyo de una querida amiga que por su trayectoria laboral conoce bastante sobre el tema y conoce también diversos emprendedores, ella me puso en contacto con Boris, quien a su criterio no era solamente “un emprendedor exitoso sino una persona buena”, menciono aquello porque como veremos más adelante el tipo de emprendedor y emprendimiento que encarna y en el que trabaja Boris exigen aún más de lo que se espera de un emprendedor comercial, pues, como su mismo nombre lo indica se trata de un emprendimiento social que busca generar un impacto positivo a través de su negocio en la sociedad. El emprendimiento de Boris, un joven emprendedor que en el 2015 recibió el Premio Protagonistas del Cambio otorgado por la UPC, se llama Recidar y consiste en recoger donaciones de objetos en buen estado para venderlas a precios éticos (cubren el costo de la operación) a personas de escasos recursos, al adquirir estos productos los clientes de Recidar reciben una boleta de compra y además tienen garantía de cambiar el objeto comprado en caso no cumpla con sus expectativas, la idea detrás para Boris y sus socios es *“brindar una experiencia de compra digna”*.

Según las estadísticas del 2016, las cuales son las más recientes disponibles a la fecha de la elaboración de este trabajo, en la página del Ministerio de la Producción (2018) las Pequeñas, Medianas y Microempresas (Mipyme) representan el 99.5% del total de empresas formales en el Perú. El discurso que impacta directamente en estas empresas es el emprendimiento, en alguna de sus formas, pues como se verá aún la definición y los discursos asociados son un terreno en disputa.

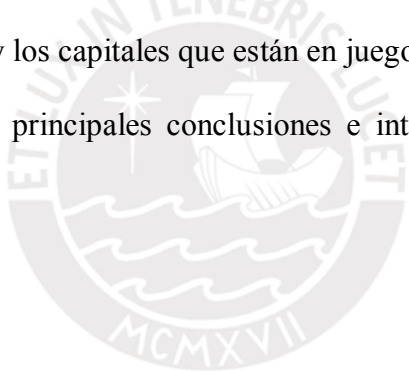
Pero solo por el tamaño de este sector económico y la cantidad de personas involucrados en el mismo, es importante investigar y conocer más acerca de este tema.

Sobre emprendimiento, en la presente investigación se analiza el mismo, como una forma de subjetivación, considerando al sistema neoliberal en el que vivimos como una forma de gobierno. De esta manera, para poder abordar las preguntas planteadas, las herramientas teóricas elegidas toman como referencia a Foucault (2008) básicamente el concepto de gubernamentalidad y cómo a través de este, se puede entender el neoliberalismo como una forma de gobierno, el cual a través de saberes y tecnologías del yo permite crear sujetos útiles para el sistema. Foucault (2008) es el punto de inicio, pues es en base a él que Bröckling (2015) discute el self emprendedor, desarrollando una metodología con el objetivo principal de descubrir cómo es que las tecnologías operan para direccionar las libertades de los sujetos para crear este emprendedor, analizando las tensiones entre las racionalidades existentes, permitiendo además entender cómo surgen nuevas.

En el presente trabajo se analiza desde un estudio de caso un tipo de emprendimiento, el emprendimiento social que como veremos más adelante tiene algunas diferencias del emprendimiento comercial. Aquello para problematizar y entender cómo es que el emprendimiento es una forma de subjetivación y como gubernamentalidad genera una serie de subjetividades diversas, múltiples, en proceso. El caso de los emprendedores sociales, es un ejemplo de ello, dado que a pesar de tener objetivos y una visión diferente a la del emprendimiento comercial como se explicará con mayor detalle en el capítulo 2, todavía están inmersos dentro del emprendimiento comercial. Por lo que en la práctica veremos que aún permanecen muchas

similitudes y que, de hecho, los emprendimientos sociales que logran prosperar son aquellos que toman en consideración las herramientas comerciales.

En el capítulo 3 y 4 se desarrolla la historia de Boris y de su emprendimiento y cómo es que se puede entender su proceso de subjetivación a partir del análisis de la misma, considerando la performance y los mandatos que pueden estar detrás. En el capítulo 5 se analiza el Premio Protagonistas del Cambio y una breve experiencia con otro emprendimiento relacionado para analizar las instituciones que buscan establecerse como referentes y que a su vez buscan normalizar los conceptos y las prácticas asociadas al emprendimiento, con el fin de entender un poco más las tecnologías que están operando y los capitales que están en juego en este proceso. Finalmente, en el capítulo 6 se desarrollan las principales conclusiones e interrogantes producto del trabajo realizado.



## 1 Marco Teórico y Metodología

El presente trabajo ha buscado responder las siguientes interrogantes:

- Pregunta Principal:

¿Cuáles son las tensiones y negociaciones en la producción del emprendimiento peruano que pueden ser entendidos a partir de la historia específica de un Emprendedor y de su proceso de subjetivación?

- Preguntas Específicas:

- ¿Cómo es que el caso específico del emprendedor (del caso de estudio) responde a la normatividad asociada al emprendimiento? (¿Cuáles está dispuesto a someterse y qué resistencias o adaptaciones se pueden encontrar en la práctica?)
- ¿Cuáles son los espacios sociales que contribuyen a la construcción de la identidad emprendedora y cuáles son las performances identificables relacionadas?

### 1.1 Marco Teórico

Para abordar el problema de investigación y entender las tensiones y negociaciones en la producción del emprendimiento peruano a partir de la historia del estudio de caso y de su proceso de subjetivación, las herramientas teóricas elegidas utilizan como referencia a Foucault (2008) básicamente el concepto de gubernamentalidad y cómo a través del mismo, entender el neoliberalismo como una forma de gobierno, el cual a través de saberes y tecnologías del yo permiten crear sujetos útiles para el sistema. Foucault (2008) es el punto de inicio, pues es en base a él que Bröckling (2015) discute el self emprendedor, desarrollando una metodología con el

objetivo principal de descubrir cómo es que las tecnologías operan para direccionar las libertades de los sujetos y construyen el modelo de emprendedor. Asimismo, este concepto permite analizar diferentes tensiones en las racionalidades existentes y entender cómo surgen nuevas, y en este proceso poder explicar el surgimiento de este nuevo sujeto que el neoliberalismo necesita, la nueva versión del *homoeconomicus*, el emprendedor de sí mismo. El emprendedor es resultado de una forma de subjetivación, “un self emprendedor no se es, uno deberá serlo. Solo puede serlo porque uno siempre ha sido interpelado como tal.” (Bröckling, 2015, p.54) Así subjetivación resulta un aspecto fundamental para poder responder la pregunta principal planteada.

Por otra parte, para responder la pregunta sobre representaciones en espacios sociales se utilizó la teoría de la performance formulada por McKenzie (2001) quién conceptualiza términos como efectividad, eficiencia, eficacia y cómo pueden ser estos términos pertinentes para revisar los medios, dónde se está midiendo y evaluando el desempeño de un emprendedor social como Boris, las instituciones encargadas de validarlo, ya sean concursos e instituciones como la incubadora de la Universidad del Pacífico, Emprende UP (2018), la evaluación de sus propios socios, grupo de pares emprendedores y la diversidad de desafíos en los que está envuelto. De esta manera, a partir de la performance, ha sido posible identificar los mandatos que están operando en el “Ser emprendedor social”, así como las reglas implícitas y explícitas que permiten entender la subjetivación. En ese sentido, también el concepto de la “Conducta restaurada” de Shechner (2013) y las “Fachadas” de Goffman (2004) fueron pertinentes para entender e identificar los diferentes roles que Boris representaba a partir de su historia de vida. El objetivo fue reconstruir cómo se presentaba, ante quién se presentaba, cómo era observado, además de la efectividad de sus

representaciones, desde donde se pudo observar y entender los guiones y manuales que motivan su actuar “emprendedor”. Así mismo Bourdieu (2000) en su teoría sobre “El capital” me ha ayudado a interpretar como los capitales responden a un contexto que está siendo moldeado en base a las tecnologías.

#### 1.1.1 Buscando comprender prácticas y saberes del Emprendedor: La Gubernamentalidad detrás de esta figura

Es importante mencionar nuevamente que, durante el análisis del trabajo, se entiende el neoliberalismo como una forma de gobierno. Asimismo, para la comprensión del mismo y conocer esta idea de gobierno, el autor principal que se utilizará para definir los conceptos de neoliberalismo y gobierno es Foucault (2008). De esta manera, el primer término usado es el de Gubernamentalidad. Este concepto es definido como un conjunto de saberes y diversas tecnologías de dominación (de los demás y las de uno mismo). Para Foucault (2008) hay cuatro tecnologías: tecnologías de producción, tecnologías de sistemas de signos, tecnologías de poder y tecnologías del yo, dichas tecnologías van orientadas al individuo y a la colectividad y tienen como fin moldear un tipo de sujeto. La idea es a través de estas tecnologías identificar qué sujeto determinado está buscando producir el sistema, en este caso, específicamente, cómo es que el sujeto emprendedor, representado en Boris, ha sido construido (y sigue siendo construido) y conocer cuales son las tecnologías utilizadas. Por ejemplo, a través de la incubadora de la Universidad del Pacífico (Emprende UP, 2018), en la cual Boris participó, además de los requisitos para postular, los cuales implican una inversión financiera, la incubadora ofrece como perfil general “que los integrantes [del emprendimiento] sean (todos) graduados de instituciones de educación superior y que la

empresa constituida tenga una antigüedad no mayor a (18) meses” (Emprende UP, 2018) Sólo a través de aquel requisito o el de algunas herramientas que la misma Incubadora brinda a sus miembros como acceso a redes de inversionista, mentores, salas de reuniones, biblioteca y capacitaciones pueden ser servicios, que a su vez, están operando como tecnologías de poder y de producción.

En esta misma línea, una autora relevante para el tema es Brown (2015), quién ofrece una perspectiva más actual acerca del “Homo economicus” de Foucault (2008). Para ella, el "interés" o la competencia no capta la subjetividad del sujeto contemporáneo neoliberal; pues es un tema que está profundamente integrado a la meta de los objetivos macroeconómicos, de hecho, ésta última resulta ser más importante. Por lo cual, el crecimiento de su propio bienestar se sacrifica fácilmente a estos fines más amplios. “(...) *the throne of interest has vanished and at the extreme is replaced with the throne of sacrifice* [El trono de interés ha desaparecido y en el extremo se sustituye por el trono de sacrificio]” (Brown, 2015, p.84). A partir de este análisis, ha sido posible entender la dimensión del deber y sacrificio que tiene asociada el emprendimiento, sobretodo el emprendimiento social que es el caso de estudio. Es decir, qué factores contribuyen o más bien no son parte de la dimensión del deber y sacrificio en la identidad emprendedora que se está construyendo. Finalmente, los estudios de Muehlebach (2012) aportan una perspectiva relevante, pues se consideran dimensiones como la emoción y empatía, necesarias para el neoliberalismo, pues como se verá en las situaciones explicadas más adelante, en ocasiones los miembros del ecosistema emprendedor apelan a emociones como felicidad o empatía para justificar o establecer el actuar esperado.

### 1.1.2 Plegando el Emprendimiento: la subjetivación emprendedora

Subjetivación es otro concepto central para responder a la pregunta principal del presente estudio, pues implica procesos en la cotidianidad de Boris, principalmente y relevante para el trabajo, su cotidianidad emprendedora, qué implica ser emprendedor, en qué términos y cómo es que este ser emprendedor es realmente vivido. Para ello, se entenderá subjetivación como plantea la explicación de Deleuze (2015) sobre Foucault: “Es preciso que con velocidades infinitas se llegue a constituir el ser lento que somos o que debemos ser. Plegar el afuera, plegar la línea del afuera, eso será según Foucault la subjetivación” (Deleuze, 2015, p.125). Los pliegues de los que habla son las constantes negociaciones en las cuales vivimos, tensiones entre las relaciones de poder y la construcción de uno mismo.

### 1.1.3 Self Emprendedor una forma de subjetivación

Un concepto que permite entender una de las formas de subjetivación es el de Self Emprendedor que plantea Bröckling (2015) quien considera este sujeto una nueva versión del homo economicus. El self emprendedor no es únicamente consecuencia de los discursos presentes o representación de los mismos, en contraste, desarrolla un conjunto de características sobre cómo un emprendedor debe actuar e interpretarse a sí mismo para poder ser parte del mercado, es decir brinda herramientas que permiten analizar el proceso de subjetivación que se da al emprender. Lo relevante de este punto y el cual resulta importante para el análisis realizado es la agencia que otorga este concepto al sujeto, las respuestas, negociaciones o pliegues que pueden darse al



encarnar este self-emprendedor entre las tecnologías que pueden estar operando desde el poder y la vivencia del mismo, gobernar es estructurar un campo posible de acción en los otros. Sobre este punto “el sujeto es el punto de fuga de los esfuerzos de definición y de conducción que repercuten en él y que también repercuten sobre sí mismo. Un problema social y un trabajo individual, no es un producto sino relaciones de producción” (Bröckling, 2015, p.28). A través de este concepto, es posible entender qué implica ser emprendedor. En principio, Boris es un emprendedor social, su construcción y la construcción del emprendimiento va asociada a determinados valores como la creatividad que a pesar de estar reinventando o dando un propósito más amplio a lo que implica ser emprendedor, estos intentos siguen aún siendo parte del modelo general. Las decisiones de Boris como emprendedor, aunque busquen tal vez salir del modelo o tomen en consideración otros aspectos como valores familiares, religiosos, etc. Siguen enmarcados dentro del emprendedor.

En la figura del emprendedor, en las características atribuibles y deseables en un emprendedor hay una racionalidad que sirve como herramienta de subjetivación. Bröckling (2015) refiere la relación de felicidad y la movilización de la misma a la esfera del consumo. Los imperativos consumistas (acumular capital y goce) y empresarial (innovador, dispuesto al riesgo y decidido) logran un aparente punto de equilibrio en el self emprendedor. Así mismo, se va dando paso de un estado benefactor hacia un estado activador, donde las sociedades e instituciones quedan al mandato de la economía. “El self emprendedor no solo es producto y productor, jefe y subordinado, sino también proveedor y cliente en una sola persona” (Bröckling, 2015, p.71). Por tanto, es deber de la sociedad facilitar o hacer florecer este self.

Finalmente, ser un emprendedor no se limita a la situación laboral, sino es un enfoque de vida, “empresa como modelo consistente de organización social y al empresario de sí mismo como figura de subjetivación generalizada” (Bröckling, 2015, p.85). Ello implica que uno nunca termina de ser emprendedor, ya que una de las características importantes del self emprendedor es saber medir el riesgo y anticiparse a los cambios del entorno, buscando soluciones o alternativas que resulten favorables para él. Así sea un emprendedor o un trabajador asalariado, ello implica que el emprendedor debe estar en una constante introspección sobre qué aspectos puede mejorar, ya que la competencia se vuelve un factor clave.

Por otra parte, en relación a ello Bröckling (2015) explica sobre las formas de subjetivación, implícitas en el self emprendedor, dentro de las que menciona la creatividad y la competencia. Si revisamos la definición de emprendedor social de Borenstein (2007), se puede entender que finalmente un emprendimiento social sigue siendo un emprendimiento, ya que tiene los objetivos y características del mismo, aunque sus alcances abarcan problemas sociales que pasan de ser responsabilidad del Estado a los individuos quienes con su creatividad, innovación y competencia serán la fuerza que cambiará y mejorará la sociedad actual. Este punto permite problematizar cómo es que el emprendimiento podría también llevar a formas de precarización.

#### 1.1.4 Capital Social, Capital Cultural y Capital Económico: tecnologías que se traducen en formas corporales que se muestran como capitales.

Para Bourdieu (2011) “la representación del mundo social no es un dato ni, lo que viene a ser lo mismo, un registro, un reflejo, sino el producto de innumerables acciones de construcción,

siempre ya hechas y siempre por rehacer” (p.187). El concepto de capital y las estrategias de reproducción que establecen quién está incluido y quién no en un determinado grupo social, permiten entender la interacción de Boris con el Ecosistema Social Emprendedor y como hay capitales que son más o menos valorados en determinados contextos, dónde éstos responden en cierta medida a mandatos que están detrás. Todo ello permite explicar las relaciones de las tecnologías con el capital.

De esta manera, se entenderá capital como lo plantea Bourdieu (2000) “es trabajo acumulado, bien en forma interiorizada o “incorporada”” (p.131). Es decir, el capital se construye en base a diferentes acciones, algunas aprendidas casi sin ser tan conscientes de ellas y otras con una intencionalidad más clara. Para Bourdieu (2000) el manejo de cierto capital en ciertos contextos produce beneficios lo que hace que este capital se reproduzca. Los capitales pueden ser de tres tipos: capital cultural (todo lo relacionado al conocimiento, el sentido del gusto por determinadas obras o música, la forma de hablar, etc.) capital social (las redes sociales, en el contexto emprendedor es el ecosistema y las relaciones que se establecen con diferentes personas, con el fin de generar diferentes alianzas es el llamado “networking”) y capital económico (son básicamente el dinero y los títulos de propiedad).

Siguiendo la misma línea, el capital cultural puede ser clasificado a su vez para Bourdieu (2000) en tres formas:

- Capital Cultural Incorporado: Bourdieu (2000) explica aquello como un conjunto de aprendizajes que se dan en un período largo de tiempo, implica años de interiorización, no puede

ser adquirido o delegado instantáneamente. Por ejemplo, en el evento que organizó Recidar (narrado en el capítulo 3) Joaquín Leguía (mentor de Boris y miembro reconocido por el Ecosistema Emprendedor Social), al ser invitado a dar unas palabras, a pesar que su anfitrión tenía micrófono y hablaba a la audiencia desde un podio, optó por hablar sin micrófono y directamente a la audiencia de una forma más horizontal, como diciendo “somos iguales”. Así con este gesto enseña y demuestra a otros emprendedores el capital incorporado que tiene, ese trato horizontal que es valorado en este tipo de contexto, que tal vez al anfitrión le faltaba aprender, pues todos los expositores que le siguieron tampoco optaron por hablar desde el podio. Se relaciona también tal vez a la teoría de la performance y a lo que Schechner (2013) define como conducta restaurada.

- Capital Cultural Objetivado: para Bourdieu (2000) es una mezcla entre capital cultural y económico, por ejemplo, utilizar ropa producida por marcas de “moda responsable” que cuidan el medio ambiente y a sus trabajadores. No es solo tener un aspecto casual, con un polo diferente, sino que éste además debe cumplir o se debe entender que el polo representa ciertos valores, una cultura detrás que se preocupa por el medio ambiente o la sociedad.
- Capital Cultural Institucionalizado: para Bourdieu (2000) básicamente separa el conocimiento o la competencia oficialmente reconocida. Por ejemplo, cuando Boris habla sobre su participación en el Desafío Kunan (uno de los concursos importantes dentro del Ecosistema Emprendedor Social) y dice *“ya estar dentro de los finalistas valida tu modelo de negocio... te valida a ti...”*. Así como esa relación bidireccional entre las instituciones y los emprendimientos, pues ambos reciben validaciones a través de estos, la institución, formando parte del emprendimiento y los emprendedores formando parte de la institución.

El motivo de incluir esta teoría es porque al clasificar los capitales, se puede identificar qué hace que un capital se posicione respecto a otro. Es decir, detrás del capital “valorado” hay una tecnología que está operando. Aquello, reinterpretando lo que el mismo Bourdieu (2011) explica: “La estructura de distribución de los diferentes tipos y subtipos de capital, dada en un momento determinado del tiempo, corresponde a la estructura inmanente del mundo social” (p.132). La estructura del mundo social de la que habla la entiendo como la gubernamentalidad y las tecnologías que están operando y que logran establecerla.

#### 1.1.5 Manejar el riesgo: La precariedad que oculta

Parte de los hallazgos además de las menciones sobre el riesgo en la bibliográfica del self emprendedor, estos muestran la importancia del manejo del riesgo para los sujetos. Lo que ocultan todos estos ideales y exigencias es la precariedad en la que pueden estar sometidos. De esta manera, Standing (2014) permite problematizar cómo detrás del trabajo premiado y reforzado del hacer emprendedor, hay una serie de desventajas que no están siendo evidenciadas lo suficiente, como las relaciones distintivas con el Estado que genera. Boris y sus socios, con el esfuerzo, preparación y trabajo que invierten en Recidar reciben capital o incrementan su capital. Sin embargo, en este proceso dejan de lado otros aspectos que también son importantes. Para Standing (2014) “deberíamos definir el <<derecho a trabajar>> como el derecho a ejercer una ocupación libremente elegida, donde la ocupación comprende una combinación de trabajo, trabajo asalariado, ocio y recuperación que corresponde a las capacidades y aspiraciones de cada uno” (2014, p.24). Si bien un emprendedor social trabaja con un sentido de vida, que le permite impactar positivamente en la

sociedad, este trabajo implica el costo en otro espacio de su vida. Boris trabajaba inicialmente de lunes a domingo y ahora, toman turnos con Luis Miguel para descansar los domingos.

En la atención de Recidar como negocio, no hay un tiempo para ocio, el ocio es responsabilidad personal o un lujo, de alguna forma los emprendedores sociales tienen que darse el tiempo para poder hacer que su negocio sea exitoso, solucionar un problema social en el proceso y a la vez tener una vida plena dentro y fuera del negocio. Si se arrepienten de ello, siempre está la máxima sobre la propia responsabilidad que caracteriza al emprendedor de la que Bröckling (2015) señala, donde siempre se pudo ser más organizado, más equilibrado, el peso de cada decisión y las consecuencias en la vida recaen únicamente en uno mismo.

Agregado a ello, otra dimensión problematizada, es aquella relacionada al manejo del riesgo expresada en ser un sujeto de crédito, la cual también plantea Standing (2014). Respecto a ello, se observan los procesos de formalización, como la entrega de recibos, facturas de pago y los tiempos de inscripción válidos de las empresas para formar parte de las incubadoras. Por ejemplo, para que Boris pueda ser parte de la incubadora de la Universidad del Pacífico, él tuvo que sustentar operaciones, en un período no menor a 18 meses en su emprendimiento, además de validar que no tenga antecedentes penales y policiales. Si bien emprendedor puede ser cualquier persona con un objetivo claro, voluntad inquebrantable y creatividad inagotable existen condiciones. Este emprendedor, incluso si está resolviendo problemas sociales tiene que ser sujeto de crédito, mostrar a través de diferentes documentos la formalidad y rentabilidad de su emprendimiento y/o futuros emprendimientos.

De esta manera, el análisis de Lazzarato (2007) cuando habla del hombre endeudado y cómo la relación entre deudor y acreedor constituye una forma de poder y de control de la subjetividad resulta importante al plantear las conclusiones y nuevas interrogantes que surgieron a partir de lo analizado. Al dúo esfuerzo-recompensa de la ideología de trabajo, se suma la moral de la promesa de “honrar la deuda” y la culpa de “tener la deuda”. Lazzarato (2007) explica que el deudor es siempre el culpable, pero a la vez nace siendo culpable, todos los países tienen una deuda externa, así todo el mundo está inmerso en esta deuda, todos nacemos con una deuda y vivimos nuestra vida endeudados. Cada individuo debe tomar responsabilidad por la misma.

La deuda es central para el neoliberalismo, pues éste ha sido desde sus inicios fundado en la lógica de la deuda. Lazzarato (2007) explica cómo la habilidad de transformar dinero en deuda, la deuda en propiedad y al hacer eso, permite influir directamente en las relaciones sociales que estructuran la sociedad occidental. La relación de crédito y deuda constituyen relaciones específicas de poder que implican formas específicas de producción y control de la subjetividad. La deuda produce una forma específica de moralidad y diferente a la vez del trabajo. La pareja esfuerzo-recompensa de la ideología del trabajo es duplicada por la moralidad de la promesa de “honrar la deuda” y la “culpa” de tener la deuda. Cuando se trata de deuda, los medios, los políticos, y los economistas tienen un solo mensaje que comunicar: “tú eres el culpable”. La persona es libre pero sus acciones, su comportamiento están confinados a los límites definidos por la deuda que tiene. Todos están inmersos en la deuda, y en las promesas de pago, en la posición de cumplir la promesa o ser digno de ser sujeto de crédito, lo cual también guarda relación al self

emprendedor de Bröckling (2015) y esta dimensión de responsabilidad propia que caracteriza al emprendedor.

Las centrales de riesgo y el sector financiero están constantemente monitoreando el desempeño crediticio de todos los ciudadanos especialmente el de los emprendedores, los cuales se encuentran en una paradoja, pues por un lado tienen que lidiar con el riesgo que implica ser emprendedor, ser creativos, romper barreras, tener voluntad inquebrantable y esparcir sus ideas, pero a la vez, en todo el proceso de emprendimiento deben mostrar siempre que son sujetos de crédito, formales, capaces de “honrar la deuda”.

#### 1.1.6 La Performance Emprendedora: Personificando ideales, guiones representados

McKenzie (2001) permite comprender cómo el neoliberalismo opera en la cotidianidad, ya que en su texto “Performance or else” señala la importancia que la performance está teniendo en este siglo. El texto, desarrolla las tensiones que hay entre la performance cultural (eficacia), la performance organizacional (eficiencia) y la performance tecnológica (efectividad). Sin embargo, dado que en lo organizacional están presentes también lo cultural y lo tecnológico, éstos podrían terminar midiéndose únicamente en función de lo organizacional. Teniendo como resultado en estas interacciones performáticas tensiones y contradicciones (pues no siempre la eficacia y la efectividad de lo cultural y tecnológico van en función de lo organizacional).



Es así que, todo termina definiéndose en base a medidas cuantificables (definidas por el performance organizacional). De esta manera, si no se performa adecuadamente (acorde a los parámetros económicos establecidos) entonces se está fuera del marco. Aquel es un concepto que guarda mucha relación con el *homo economicus* de Foucault (2008) y que contribuye a la comprensión del proceso por el cual, el emprendedor se observa a sí mismo y observa a aquellos considerados “otros”, los no emprendedores. Además, ello indica la forma a través de la cual el emprendedor es medido y evaluado constantemente en sus diversas representaciones, como Bröckling (2015) refiere nunca se llega a terminar de ser emprendedor, sino que uno está en constante proceso de reinvención. Así Boris está transformando su performance emprendedora en las diversas interacciones que tiene con las instituciones que forman parte del Ecosistema Emprendedor. Por ejemplo, con el Premio Protagonistas del Cambio (se explica con mayor detalle en el capítulo 5), en un inicio, su performance tenía que ser la de un participante y buscaba validarse en cierta medida en los términos de este Premio. Posteriormente, fue invitado a hablar en la ceremonia de premiación (años después) pasando a ser un emprendedor social que busca inspirar a nuevos emprendedores sociales y finalmente este año al ser jurado del Premio su performance esperable será la de un emprendedor social experimentado pero que evalúa a otros proyectos en términos de eficiencia.

Mckenzie (2001) es relevante para el caso de Boris porque permite entender desde la performance que el mandato del emprendimiento está operando en eficacia, a través de lo cultural, donde es asumido como parte de la característica del ser peruano. Es el caso del video del Ministerio de la Producción que explica “¿sabías que los peruanos siempre hemos ocupado uno de

los 5 primeros puestos a nivel mundial de emprendimiento somos creativos pero nos cuesta convertir una idea novedosa en un negocio rentable y sostenible” (Emprendedor Peruano, 2015,00:03). La eficacia como cultura creativa y emprendedora está siendo medida también en términos de eficiencia a través de rentabilidad y sostenibilidad, el ideal que se desea construir es un Peruano que a su creatividad le añade la capacidad de iniciar y mantener negocios rentables. Para ello la tecnología y su efectividad juega un papel fundamental, en la misma página del Ministerio y en las diversas plataformas orientadas al emprendimiento, las redes sociales y el manejo de capacitación en línea son claves como apoyo para los futuros empresarios, emprendedores en búsqueda de perfeccionamiento. Boris no solamente tiene que representar al emprendedor modelo peruano sino que en su representación, su empresa debe mostrar, en datos cuantificables, la rentabilidad del mismo. Así mismo, debe usar y diseñar tecnologías que le permitan mantener esta eficiencia, porque para un negocio social como el de Boris y el ideal es que éste se mantiene solo, incluso cuando no hay donadores, así la rentabilidad y el bien a la sociedad no se limitan a la buena voluntad o a la atención del Estado sino a la capacidad de innovación y creatividad que tiene el emprendedor para vencer los obstáculos que pueda tener.

Por otra parte, es importante mencionar que tanto McKenzie (2001), Brown (2015) y Bröckling (2015) problematizan lo altamente prescindibles que son los sujetos para esta gubernamentalidad. Si uno no actúa acorde a las máximas de creatividad, innovación, solidaridad y está constantemente reinventándose para mantener o establecer su valor, queda al margen, está totalmente fuera del mercado. El sujeto que se está creando debe saber equilibrar el riesgo y la seguridad, la cual por cierto cada vez está menos garantizada, toda la responsabilidad recae en el

individuo, ya sea que trabaje en las empresas como intra-emprendedor o como un emprendedor que maneja su propia empresa. Más aún, si es emprendedor social, porque el cambio en la sociedad como tal o la solución a un problema específico, depende de su voluntad inquebrantable como diría Borenstein (2007).

Además, las relaciones e implicancias que la performance tiene en el emprendedor se dan en un contexto y bajo ciertos términos que son definidos por el poder. Así, para que la performance del emprendedor sea considerada exitosa, debe de estar realizada en los términos de su audiencia. En este sentido, podemos entender también la performance como una tecnología de dominación. Las performances esperadas contribuyen a crear y reproducir al emprendedor ideal. Boris podría ver el emprendimiento social simplemente como una opción rentable y responsable de vida sin interiorizar los valores detrás. Sin embargo, es importante observar, cómo la performance y discurso asociado al emprendimiento es personificado en él. Por ejemplo, de pasar de ser ganador del Premio Protagonistas del Cambio, hacia hablar en la ceremonia de premiación de otra edición del mismo Premio y finalmente ser jurado del Premio. Puede que no se haya definido inicialmente como emprendedor social pero ciertamente el ser reconocido y el tener que mostrarse en estas tres circunstancias como emprendedor social pueden hacer que esta identidad se haga más fuerte en su propia historia.

Agregado a ello, un concepto relacionado de la teoría de la performance que contribuye a este punto es el de conducta restaurada planteado por Schechner (2013). Para Schechner (2013) la conducta restaurada es el proceso clave en nuestra cotidianidad. La conducta restaurada es similar

a decir yo desempeñándome como si fuera alguien más, como me dijeron, como aprendí. Es la relación entre uno y sus múltiples facetas. Cada una de ellas es única en cada performance, sin embargo, a la vez está tomando un repertorio ya escrito, está combinando aprendizajes anteriores “nunca por primera vez, siempre por segunda o enésima vez” (Schechner, 2013, p.34). La idea al usar este concepto es entender las diferentes facetas que el emprendedor puede mostrar dentro de su rol. Por ejemplo, el innovador, el emprendedor trabajador, el emprendedor líder, el emprendedor “profeta” que va en busca de nuevos emprendedores, etc. El objetivo ha sido entender y observar qué performance se está construyendo, qué está en juego en cada una y cómo es que éstas muestran tensiones entre el emprendedor y lo que la gubernamentalidad desea crear, es decir, el sujeto que en realidad vive o experimenta cada día. La idea ha sido entender no solamente los roles que representa sino también los guiones detrás de estas representaciones a modo de entender la racionalidad detrás de ello. Tomando en este punto, parte de la metodología que plantea Bröckling (2015) para entender cómo es que el sistema opera para que de las opciones que tiene el individuo se direccionen específicamente por aquellas que lo llevan a ser emprendedor.

Otra perspectiva que permite analizar las performances que están en juego y cómo operan en los diversos contextos es la planteada por Goffman (2004). Él define las relaciones sociales como una serie de interacciones, cara a cara, en la cual el actor desempeña consciente o inconscientemente el rol social al cual forma parte. Para Goffman (2004) la vida social está basada en la interpretación de diferentes roles, similar al concepto de Schechner (2013) de conducta restaurada, en las cuales, la persona se hace a sí misma en base a la representación de lo que

considera parte de sí mismo: “esta máscara es nuestro <<sí mismo>> más verdadero, el yo que quisiéramos ser” (Goffman, 2004, p.31).

Para Goffman (2004) las personas construyen fachadas en base al medio (el espacio geográfico donde se desempeña el actor social), apariencia (muestran el nivel socioeconómico del actor social) y modales (deben de estar en congruencia con la apariencia). Esta herramienta permite entender cómo es que el rol de emprendedor se va construyendo en las diferentes interacciones sociales, qué aspectos implica afirmarse como emprendedor en determinado grupo y cuáles son los que se dejan de lado, un complemento también al concepto de capitales de Bourdieu (2000). Además de los repertorios y la eficiencia, que se requiere sobre éstos, para validar la competencia del rol emprendedor que se está construyendo. Así mismo, observando estos repertorios también es posible visibilizar e identificar las tecnologías que pueden estar operando para construir aquellas fachadas necesarias para representar el rol del emprendedor en cada contexto. Además de las tensiones que generan y que permiten visibilizar la subjetividad emprendedora del caso de estudio.

#### 1.1.7 Trabajos con posturas críticas acerca del neoliberalismo y/o el emprendimiento

Un acercamiento inicial es el trabajo de Gordon Hull (2013), quien desde la filosofía analiza las prácticas que se dan para identificar y prevenir el cáncer de mama y cómo el neoliberalismo parece politizar cuerpos individuales imponiendo una teoría que define cuál "homo economicus" es el bios más apropiado. En su artículo, desarrolla cómo el resultado de la "vida

biológica" y la "salud" están cada vez más automatizadas, mediante el uso de tecnología se manejan no en términos de enfermedad, sino como problemas de auto-emprendimiento y evaluación del riesgo. Si bien no es un trabajo etnográfico, aborda el tema del neoliberalismo y cómo este opera en los individuos, los procesos de subjetivación a través de la salud y el rol de la tecnología clave para este proceso. Un aspecto afín a la postura abordada en el problema de investigación, pues parte del trabajo realizado consistió en revisar el funcionamiento de las instituciones y concursos en los que participó Boris, principalmente el premio “Protagonistas del Cambio” y cómo en las normas explícitas e implícitas de éstos se pueden observar las tecnologías y el tipo de sujeto que se está buscando producir a través de ellas.

Otro trabajo más cercano, desde la antropología es el de Daniel Reichman (2013) quién buscó responder dos preguntas a través de su trabajo etnográfico: ¿Qué hacen los emprendedores? Y ¿Cómo el emprendimiento es diferente de otra actividad capitalista?. Su enfoque explora el emprendimiento como forma de práctica a través del análisis del comercio global del pepinillo de mar de Maine (Sea cucumber). Para el autor los emprendedores son vectores que provocan un cambio sistémico pero ellos no son las fuerzas que generan el cambio mismo. Es decir, gran parte de lo que pasa por la "creación de valor" emprendedora es simplemente la redistribución de un excedente existente de un grupo a otro. Su trabajo inicia explorando una villa Hondureña y luego años más tarde en Maine donde observa la forma de vida de los Hondureños del lugar y el proceso a través del cual encuentran una oportunidad de negocio en la comercialización del pepinillo de mar (Sea cucumber). El autor denomina a estos actores como “emprendedores” a pesar que no necesariamente en su observación haya encontrado todas las características atribuibles al

emprendimiento. Los define de esta manera en parte para mostrar la amplitud de categorías que pueden caer en la definición amplia de emprendedor. Finalmente, concluye señalando que el contexto que permite el surgimiento de estos emprendedores es la integración global de mercados, tanto de trabajo como de productos, creando flujos de trabajo y capital en sistemas relativamente internacionales y difíciles de controlar por los gobiernos, los cuales una vez que logran notar estas actividades sirven como barrera para nuevos emprendimientos de ese rubro. Su investigación resulta relevante porque analiza el hacer emprendedor. Sin embargo, la postura que toma es diferente al enfoque de la investigación realizada, pues no ve relaciones de poder ni el ser emprendedor como una forma de subjetivación sino que lo enfoca como una actividad económica que los emprendedores logran alcanzar dado el contexto y es allí que se construyen como emprendedores, según GEM (2018) serían emprendedores por necesidad. Para el trabajo realizado, la crítica que hace a las definiciones amplias sobre el emprendimiento contribuyen a problematizar hasta qué punto la subjetividad asociada al mismo puede ser aceptada por los emprendedores, más que la actividad económica, me he enfocado en lo que implica realizar una actividad económica como emprendedor, las relaciones que hay entre auto-definirse como emprendedor (motivado por opción) o ser definido uno motivado por necesidad, así como las implicancias en el proceso de ser validado como *“emprendedor exitoso”*.

El trabajo de Rudi Colloredo (2002) sobre artesanos indígenas en Ecuador analiza cómo las personas usan palabras, arte, objetos elaborados y bienes de consumo para construir competitividad como un campo económico y moral para definir cómo encontrar un lugar para sí mismos en este espacio. Encuentra que los imperativos de autonomía cultural y económica aún

mantienen unidos a los pueblos indígenas, los cuales, más allá de sus diferencias, se han mostrado dispuestos a aceptar otros avances si los ricos hacen económicamente viable el comercio de una comunidad, expanden la potencia estética de la artesanía o hacen posible que la gente "tenga su propio trabajo en su propia casa". Por consiguiente, la competencia también mantiene a la gente unida. Se ha convertido en un "campo de fuerza de la interacción humana", en el que se improvisan formas expresivas. En la competencia, la gente materializa su pertenencia y lucha por legitimar las disparidades que esa pertenencia conlleva para ellos y para los demás. Este trabajo está relacionado con la parte de subjetivación y performance que he abordado, la forma en la que los artesanos indígenas responden a las exigencias de la competitividad sin dejar su sentido de comunidad puede permitir entender, en parte estas negociaciones que se hacen al momento de vivir el ser emprendedor. Negociaciones en las cuales cumplen un mandato pero en el proceso logran mantener su posición como comunidad y también de los casos que no logran integrarse ni alcanzar la competitividad esperada y terminan re-configurándose en este nuevo orden por debajo del lugar que tenían inicialmente. La competencia es parte del mandato del emprendimiento y en el Ecosistema Social que he conocido a través del caso se asemeja esta relación entre la competencia y las relaciones que se establecieron entre Boris y su entorno emprendedor.

Otro trabajo, no tan reciente pero que aborda relativamente tempranamente cómo los valores del neoliberalismo encarnados en el emprendimiento pueden ser asimilados, es el trabajo de Peter Cahn (2008) sobre vendedoras de Omnilife en México. En el artículo habla sobre su trabajo de campo, específicamente sobre el caso de Esperanza, una mujer que es parte de la red de vendedoras de Omnilife y que a lo largo del tiempo de trabajo de campo, sufre una transición de



tener ingresos crecientes a pérdidas dramáticas. En todo este proceso, el autor menciona la fidelidad de Esperanza a Omnilife, el producto no es el que falla, ni la estructura de ventas, si ella ha tenido problemas es por ella únicamente y por tanto está dispuesta a iniciar nuevamente desde cero. Cahn (2008) plantea que en Latinoamérica, específicamente en el caso de México, el neoliberalismo se está asimilando de una forma pacífica, ante la ausencia del estado y la exclusión de personas como Esperanza del empleo formal, alternativas como la de Omnilife logran ganar su fidelización casi incondicional. Este trabajo, aborda el tema del emprendimiento, encarnado en Esperanza así como los valores que ella ha internalizado a criterio del autor, en este aspecto guarda un símil con el trabajo desarrollado. Sin embargo, el resultado es diferente, tal vez por el énfasis que he realizado al proceso de subjetivación de Boris, además del contexto pues el Ecosistema Emprendedor Social requiere el manejo de ciertos capitales que hacen que este proceso de subjetivación tenga diferentes pliegues que muestran que Boris no asume simplemente la identidad emprendedora, es la identidad emprendedora social la que acepta y lo hace también en cierta medida, como se verá más adelante.

Un trabajo más cercano a la realidad local es el realizado por Ponce (2007) sobre los libros de autoayuda y la construcción del sujeto contemporáneo. Para ello analizó en la primera parte el libro de Stephen Covey: “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y la persona o contradicciones que guardan en sus afirmaciones. La segunda parte es el análisis que hace respecto a tres entrevistas realizadas a personas que leen asiduamente libros de autoayuda para poder tener un acercamiento más empírico sobre la vivencia de esta literatura en la cotidianeidad. En su investigación la autora concluye que para los entrevistados el interés en los libros de autoayuda

surge a raíz de encontrar formas de entender cómo las personas consideradas exitosas logran alcanzar el éxito. Así mismo, el encuentro que tuvieron con esta literatura marca un antes y un después, donde el resultado acerca a sus lectores al ideal sobre el que están leyendo. “Poco a poco, todos ellos afirman haber alcanzado riquezas económicas, el éxito y la felicidad.” (Ponce, 2007, p.41) En conclusión, la autora encuentra la importancia que dan los libros de autoayuda al poder de la mente y problematiza la invisibilización que traen respecto a las desigualdades de origen o estructurales que pueden darse, además del individualismo narcisista que indica se promueve en esta literatura.

el supuesto objetivo es empoderar a la subjetividad, (...) al tomar al individuo de manera aislada, fuera de los vínculos con otros y con el sistema, se termina por debilitarlo aún más (...) termina por crear un individuo no integrado y carente. (Ponce, 2007, p.46)

Esta investigación guarda bastante relación, en el sentido crítico que realiza y si bien lo hace más que nada respecto al discurso, es un eje importante que he considerado en el trabajo como veremos en los siguientes capítulos.

Otro trabajo interesante es el realizado por Polo (2016) el cual desarrolla un trabajo sobre una campaña publicitaria de la marca Perú y problematiza el nuevo rol que el Estado tiene en este proceso, el cual se muestra como un facilitador. Además de la estructura del concurso fotográfico el cual genera invisibilidad de un grupo de participantes que a los criterios de los organizadores no contribuyen a presentar la imagen que se está queriendo construir en la marca Perú. En esta discusión se manifiesta la influencia del gobierno neoliberal y la búsqueda de creación de sujetos

que contribuyan al mismo. Este punto resulta afín con el trabajo realizado, la problematización que hace acerca del rol del Estado dentro de este gobierno neoliberal. Ver al Estado como un facilitador, un engranaje más que permita al emprendedor llegar a ser quien desea ser. Más aún en el caso del emprendimiento social que asume directamente y en términos del mercado problemas que corresponden al Estado tradicional.

Finalmente el trabajo de Leonor Lamas (2015), sobre las Universidades de Tercera Generación, donde realizó una etnografía en una Universidad de las llamadas de este tipo y problematiza las herramientas y el sujeto que se está produciendo como parte del discurso y de las enseñanzas de la institución, concluye que al final terminan produciendo “un sujeto asertivo y participativo, pero que performa en un escenario parametrado por lo consumible y aceptable” (Lamas, 2015, p.147). En su trabajo critica las barreras existentes e invisibilizadas para la movilidad social que tienen que enfrentar los emprendedores.

Además de la baja calidad de la educación superior que reciben en la universidad. Esta aproximación a la vida en términos de capital individualiza problemas como la desigualdad y la pobreza, y legitima el orden de la sociedad, es decir, del régimen neoliberal que se ha instalado en el país. Una colectividad que se conforma en espacios rituales a manera de marca y en términos de performatividad, con espacios restringidos para la conformación política. (Lamas, 2015, p.147).

Este trabajo, permite entender el mecanismo del régimen neoliberal en una realidad concreta, actual y local. Sin embargo, hay algunos aspectos como la crítica a la calidad de

educación que tal vez se podrían profundizar, el nivel de educación que requiere el emprendedor, qué barreras existen para determinados emprendimientos. Además del concepto de aprendizaje permanente que explica en el análisis del curso Desarrollo Personal y cómo en éste dan las herramientas a los estudiantes para “trasladar los mismos sistemas de gestión organizativa a la planificación de la vida diaria de estos estudiantes, convirtiendo sus proyectos personales en pequeñas empresas a ser gestionadas bajo los criterios de pertinencia, operacionalidad, eficiencia y productividad” (Lamas, 2015, p.138). Un concepto en relación con el de emprendedor siempre en proceso, como un ideal que uno nunca logra alcanzar y para el cual se debe estar constantemente mejorando, aprendiendo y midiendo las capacidades personales así como los objetivos a alcanzar. Un concepto que también guarda relación con el sujeto endeudado y esta noción de mostrar constantemente que se es un individuo que puede honrar la deuda, un sujeto de crédito y de inversión. En el trabajo desarrollado, las relaciones y tecnologías que forman parte de la construcción de la subjetividad emprendedora de Boris están inmersas en este contexto como se puede observar en el capítulo 6 de las conclusiones.

Otro trabajo que aporta a la discusión es el de Seligman (2015), acerca de las mujeres que comercializan productos al por menor en los mercados en Cusco, si bien es un trabajo realizado en los años 90 y cuyo contexto es diferente al actual, se puede ver ya tempranamente signos del sujeto emprendedor en la narración que ella brinda, como cuando hace referencia a un cuento sobre un migrante que vendía sus productos en Lima y que se volvió próspero y millonario en el proceso, un cuento que veía circular en su trabajo de campo. Así mismo, en su texto se puede encontrar el rol del Estado en este contexto, así como su ausencia o su presencia a través de la SUNAT y la

tributación que lejos de ayudar a los microempresarios, dificulta su marcha, algo que guarda relación tal vez en las definiciones iniciales locales de emprendimiento que ligaban a los emprendedores con el sector informal (narradas en el capítulo 2). Así mismo, Seligman (2015) también trabaja durante un capítulo el problema del acceso al crédito que tienen las mujeres con las cuales trabaja y cómo este se va dando principalmente en el sector informal y por alianzas sociales. Además de plantear tempranamente la limitante que parte de la población tiene como sujeto de crédito en el sector formal.

Ellas no actúan como mujeres ideales; son más bien empresarias que dan a los menos afortunados, viven en la ciudad y saben cómo hacerlo, escuchan boleros y miran telenovelas de México y Brasil, y sin embargo encuentran consuelo pensando en sus parientes en el campo, o tal vez imaginando que la vida en él representa la libertad de los horrores de la vida en la ciudad y la pobreza. (Seligman, 2015, p.107).

La autora problematiza también en su trabajo, esta liminalidad en la que viven las mujeres comerciantes, en el rol que tienen, pues implica salir de un rol típicamente establecido. Así como las sanciones sociales que pueden tener al ser parte del mismo además de cómo es que este rol es vivido y articulado por las mujeres que contribuyeron en su trabajo de campo. El presente trabajo realizado ha buscado también mostrar estos grises en la vivencia encarnada de roles. Las interacciones, las performances que están en juego así como las reflexiones a las que lleva observar a un emprendedor social como persona, no idealizada sino en medio de las contradicciones que todo ser humano sobrelleva. Además de problematizar también esta noción del sujeto endeudado como herramienta de subjetivación.

Finalmente, el trabajo de Golte y Gabriel (2014) sobre las Alasitas, permite entender el contexto neoliberal en el Perú. Además, explica los deseos aspiracionales tanto de los comerciantes como de los compradores materializados en las alasitas. Es decir, la demanda y la oferta (elaboración de las alasitas) están entrelazadas, pues hablan del nuevo ideal de desarrollo, de prosperidad asociado a los bienes que se muestran en las alasitas (títulos, dinero, dólares, carros, casas, etc.) Además de los rituales asociados, en este trabajo, el liberalismo se entiende como un proceso económico, adaptado particularmente a la realidad peruana, la que no ha sido industrializada, por lo cual no se puede hablar de una clase obrera propiamente dicha sino de diversos grupos poblacionales que pertenecen o no articuladamente a la economía formal y que buscan ser parte del mismo. En este sentido, es interesante el contexto que brinda al trabajo, pues además menciona otros estudios relacionados a empresarios bolivianos y peruanos, las aspiraciones que tienen y los mitos que construyen así como las redes sociales y de apoyo para lograr convertirse en empresarios. Si tomamos como referencia la definición de GEM (2018) sobre emprendedores motivados por oportunidad o por necesidad, tal vez podría considerarse que los participantes del estudio de Golte (2014) también podrían ser por necesidad y oportunidad. Dado que, encuentran un mercado potencial para su producto (alasitas) y conforme avanzan, las redes se hacen más complejas y las dinámicas de posicionamiento de sus productos también. De hecho, podríamos decir que detrás de los emprendimientos hay alguna necesidad, por lo que esta definición es un tanto amplia y como menciona Daniel Reichman (2013), puede que tal vez el emprendimiento no sea sino una opción, un espacio dentro del sistema económico que permite a determinados grupos poder articularse y aprovechar una oportunidad de negocio. En este sentido,

la perspectiva del trabajo desarrollado es diferente pues, como se puede observar en el marco teórico, se busca tomar como referencia la gubernamentalidad, subjetivación y performance para el análisis de los hallazgos en el trabajo de campo, ya que para este trabajo de investigación el emprendimiento no es sólo un discurso ajeno a la realidad social sino es una forma de subjetivación.

## 1.2 Metodología

Esta investigación es un estudio de caso, por ello la definición del campo utilizada es la de seguir a las personas que plantea Marcus (1995) pero considerando principalmente las relaciones y representaciones de los sujetos:

Su significación estratégica consiste en que, a partir de una investigación unilocal con múltiples sitios evocados, es encontrado el conocimiento “fuera del escenario”, lo cual les permite hablar de lo que ocurre con los sujetos en otros sitios. (...) el sentido de sistema surge de la conexión entre los retratos etnográficos de sus sujetos y la relación asumida de estos retratos con los destinos de las mismas personas en otros lugares. (Marcus, 1995, p.118).

De esta manera, para poder entender la subjetividad emprendedora de Boris el campo etnográfico elegido fueron los espacios en los cuales el sujeto de estudio desempeña sus actividades como emprendedor. Es decir, el local en el cual se encuentra su empresa (Recidar), las diligencias relacionadas a la gestión de reciclaje (recoger las donaciones, transportarlas, repararlas, prepararlas para la venta, etc.), eventos sobre emprendimiento donde ha participado

(principalmente Premio Protagonistas del Cambio y evento organizado por Recidar), ya sea como expositor, organizador o asistente.

Así mismo, un espacio etnográfico importante fueron las diferentes redes sociales como Facebook, LinkedIn y YouTube (entrevistas y presentaciones), en las cuales se encuentran tanto Recidar, Boris, su socio, así como los miembros del Ecosistema Social. Quienes se encuentran constantemente activos y que a través de sus publicaciones en estos medios me permitieron entender parte de las performances esperables, así como las reacciones del público en las redes frente a iniciativas conjuntas (como el caso de Kani en el capítulo 5), así como eventos relacionados.

Adicionalmente de la revisión de eventos y publicaciones en la página del Ministerio de la Producción (2018), la página de Perú Emprende (2018) sobre todo me sirvieron como fuente de información para los eventos emprendedores realizados durante el trabajo de campo, la página de StartUp Perú (2018) y la del Premio Protagonistas del Cambio (2018). En el trabajo de campo he tratado de construir, tomando como punto de partida a Boris los espacios, las instituciones y las personas que están dentro de la red de emprendimiento o Ecosistema Emprendedor Social y que contribuyen de alguna forma al desarrollo del emprendimiento de Boris, en el registro de campo he buscado entender cómo es que están conectados los emprendedores, inversionistas, mentores e instituciones en la cotidianidad. Cómo se dan estas relaciones, cómo es que se desarrolla el flujo de conocimiento, en qué contextos, quiénes o cómo se incluyen en los mismos, quiénes son dejados de lado. Ha sido difícil realizar un seguimiento a todos los eventos en los que Boris ha participado,



por el limitante de tiempo y por su rol dentro del ecosistema emprendedor, el cual, participa frecuentemente de reuniones, concursos, colaboraciones entre otros. Sin embargo, para enfocarme en un campo específico me he centrado en el Premio Protagonistas del Cambio, en su historia como emprendedor y lo que he podido observar en la gestión de su emprendimiento.

En esta investigación he utilizado el método etnográfico, por su postura inductiva y flexible con respecto a datos y teoría. (Wellin & Alan 2001). A través de herramientas como la observación participante y entrevistas a profundidad principalmente. De esta manera el trabajo realizado inició en agosto y octubre del año pasado y retomado en febrero, marzo y junio del presente año. El resumen de visitas y actividades durante ese periodo son los siguientes:

- Observación Participante
  - Visitas a Recidar (Para conversar con Boris y Observar el trabajo que realizan)
  - Visita Dinámica de Kani (Entrevista con Akira y acompañamiento a dinámica con mujeres de SISO)
  - Visita Charlas y Premio Protagonistas del Cambio
  - Acompañamiento al Recojo de Ruta
  - Visita Recitalks (Evento organizado por Recidar y sus 5 años)
  - Visita Simposio de Empresa Sostenible (Espacio Tinkuy, donde estuvieron varios emprendedores sociales)
  - Seguimiento a las redes sociales de Boris, Recidar, Premio Protagonistas del Cambio y Kani
- Entrevistas semi-estructuradas y conversaciones Informales:

- 4 Miembros del ecosistema emprendedor
- 7 Boris
- 2 Trabajadores Recidar
- 1 Coordinador Premio Protagonistas del Cambio
- 3 Jurados Premios Protagonistas del Cambio
- 1 Socio Kani



## 2 Lo que se dice de Emprendimiento... Discursos que moldean, son moldeados y están en disputa.

*“- Entonces Arellano es un referente de emprendimiento para ti?  
-(con una risilla) mmm noo... creo que es más comercial...”*

*(Emprendedor Social, 2018)*

Acerca de emprendimiento es difícil encontrar una definición o una historia establecida como “la oficial”, generalmente aquello va relacionado a la imagen de una persona específica. Quien en una situación en la vida se enfrenta a un dilema, el cual lo lleva a tomar una acción y con ella motivarse, notar una oportunidad de negocio e iniciar un camino, difícil al inicio y luego disfrutando el fruto de su trabajo, de su innovación y visión, que no se quedan estancadas en un momento, sino que se renuevan. La persona, que vive este viaje constante es un emprendedor. Pero como en el caso narrado al inicio, no es solo una persona, también puede ser un país, incluso como veremos puede ser también considerado una característica de la personalidad.

### 2.1 Discursos sobre Emprendimiento: Emprendimiento Comercial, una primera forma de subjetivación

Para analizar el programa de gobierno detrás del ser emprendedor, es necesario revisar las fuentes autorizadas que lo componen pues “la subjetivación en ningún caso renuncia a la investigación empírica, pero la empiria a la que se refiere no son ni las regularidades y posibilidades, ni los momentos incalculables de actitudes individuales sino en el intento de influir en ellos” (Bröckling, 2015, p.47). Por ello, es clave iniciar con el Global Entrepreneurship Monitor

(GEM, 2018), el cual según la presentación que hacen de sí mismos en su página web es el estudio más grande sobre emprendimiento. Más aún, GEM (2018), también se considera como una comunidad de creyentes en constante crecimiento en los beneficios transformadores del emprendimiento. GEM (2018) es una fuente de datos sobre emprendimiento para organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), proporcionando conjuntos de datos personalizados, informes especiales y opiniones de expertos.

#### 2.1.1 GEM: Definiciones, Prácticas y Recomendaciones sobre Emprendimiento

Para GEM (2018) existen tres tipos de economía, las primeras orientadas al producto es decir que sus negocios principales están orientados a negocios de extracción, agricultura de subsistencia y cuentan con una mano de obra poco calificada, en esta categoría coloca a la India, Kazakstán, Vietnam y Madagascar. Las segundas orientadas a la eficiencia, es decir una economía que se ha vuelto más competitiva con procesos de producción más eficientes y una mayor calidad del producto como Egipto, Marruecos, Sur África, China, Indonesia, Irán, Lévano, Malasia, Arabia Saudí, Tailandia, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay, Bulgaria, Bosnia / Herzegovina, Croacia, Polonia y Eslovaquia y finalmente las economías orientadas a la innovación donde las empresas adquieren más conocimientos y el sector de servicios se expande, en este grupo considera a Australia, Israel, Qatar, República de Corea del Sur, Taiwán, Los Emiratos Árabes, Japón, Puerto Rico, Estonia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos.

El análisis que realiza GEM (2018) no se queda en un reporte anual, sino que finalmente termina reflejándose en políticas y recomendaciones, la idea es que todas las economías terminen siendo orientadas a la innovación. Aunque, si analizamos en efecto el proyecto ideal, no sería sostenible en el tiempo. Pues marcas como Apple, Nike e incluso las de tecnología como Google o Microsoft dependen directamente de la mano de obra de economías orientadas al producto o bien orientadas a la eficiencia. Si se espera que todos sean emprendedores, se requiere de alguna parte mano de obra para sus emprendimientos “todos debieran llegar a ser emprendedores, pero si todos realmente lo fuesen, no lo sería ninguno” (Bröckling, 2015, p.128).

Un punto de partida en el deseo de influir en los individuos, tal vez se muestre en algunas de las recomendaciones que realiza GEM (2018) en el último reporte disponible donde sugiere a los responsables políticos algunas acciones específicas a tomar en consideración:

Desarrollar presupuestos apropiados para las agencias gubernamentales que fomenten la innovación y el desarrollo de nuevos sectores industriales.

Identifique las regiones y países que pueden usarse como puntos de referencia y contextualice las mejores prácticas de su entorno empresarial.

Proporcionar mecanismos de tutoría para negocios incipientes desde su inicio, incluidas las incubadoras empresariales.

Introducir mecanismos para reducir las brechas de género y minoría al proporcionar un entorno empresarial inclusivo.

Aliente las inversiones de los "ángeles" al permitir una cancelación completa e inmediata del capital invertido contra el compromiso de inversiones multianuales escalonadas en nuevas empresas.

Aumentar la conciencia de los programas gubernamentales para apoyar a los empresarios a través de campañas de medios y redes basadas en la web.

(GEM, 2018)

Para GEM (2018) no solamente es importante analizar la información sobre emprendimiento sino orientar las políticas de estado hacia determinadas actitudes que faciliten la creación y prosperidad de emprendimientos. Las recomendaciones arriba descritas hablan de una racionalidad detrás, un conocimiento que busca moldear economías y en ellas individuos. Por ejemplo, solamente en nuestro país podemos ver como en la nueva ley universitaria está incluida una normativa que exige a todas las universidades contar con incubadoras de negocios, tal cual GEM (2018) lo sugiere, Perú y los jóvenes peruanos, las universidades peruanas están cumpliendo parte de este mandato a emprender, cada vez se escucha más de la Incubadora de la Universidad del Pacífico, de Startup UPC, de CIDE PUCP, entre otras, tan diversas conforme las Universidades consiguen su certificación por parte del SUNEDU. Los alumnos no solamente son invitados a desarrollar sus intereses académicos sino a convertirse en empresarios y la Universidad es una forma de orientar qué tipo de empresarios, bajo qué normativas deben operar para prosperar, recibir financiamientos y reconocimientos.

Otro punto importante para revisar en GEM (2018) es una diferenciación que hace respecto a la motivación de emprender, por un lado, están los emprendimientos que inician por oportunidad y por otro aquellos que son motivados por la necesidad, es decir cuando el emprendedor no tiene ninguna otra opción para el trabajo. Aquello, según explica GEM (2018) con el fin de establecer relaciones en la calidad de la actividad emprendedora en una etapa inicial en cualquier economía dada. En los resultados del último reporte disponible GEM (2018) señala que  $\frac{3}{4}$  de sus entrevistados muestran que los emprendimientos por oportunidad son mayores que aquellos motivados por necesidad. Agregado a ello, éstos últimos son más frecuentes en las economías orientadas al producto. Lo ideal es que los emprendimientos sean motivados por oportunidad. Sin embargo, sin importar el tipo de economía el principal factor por el cual los emprendimientos fracasan es por la falta de rentabilidad. Ya sean iniciados con una motivación por necesidad o por oportunidad los resultados son similares.

Por otra parte, un factor que puede mostrar la relación del impacto que tiene esta diferenciación que GEM (2018) hace sobre los motivos de emprender también se puede encontrar sutilmente en la página del Ministerio de la Producción (2018) donde dentro de los enlaces para revisar información relevante vemos el link a “Emprendedor Peruano” renombrado como “Tu Empresa”, el cual tiene como objetivo: “promover la competitividad de las MIPYME a través de la implementación de mecanismos e instrumentos para el desarrollo y fortalecimiento empresarial, en beneficio del emprendedor peruano, su familia, su región y su país” (Emprendedor Peruano, 2018). Este link si bien refuerza los conceptos sobre emprendimiento y sigue la línea discursiva de GEM (2018) difiere con el de StartUp Perú (2018) el cual en su propia definición:

Nace de la imperiosa necesidad del país de modificar su tejido empresarial hacia uno de mayor valor agregado, donde los nuevos emprendimientos no sean solo de subsistencia, sino que nazcan con los elementos suficientes para diferenciarse, sobrevivir, crecer y expandirse en el tiempo. Esta iniciativa se sustenta en la gran habilidad del peruano para desarrollar soluciones creativas a problemas complejos, y en su fuerza emprendedora, que ya es reconocida a nivel mundial (StartUp Perú, 2018).

En esta definición además de reforzar la idea de emprendimiento o de tratar de hablar de una identidad peruana/emprendedora, hacen hincapié y se enfocan en desarrollar emprendimientos motivados por opción.

Detrás de estas ideas de que se es emprendedor porque uno decide serlo o de que ser peruano de alguna manera trae consigo también características emprendedoras, invisibilizan las necesidades que pueden llevar realmente a un emprendedor a emprender, como la pérdida de un trabajo o la falta de este (considerando que la gran empresa que posee el 60% del PBI (ASEP, 2018) y que solo representa el 0.5% de las empresas nacionales). Si tomamos a Foucault (2008) podemos identificar las tecnologías del yo operando, pues buscan transformar a los dueños de negocios o que desean iniciar negocios en emprendedores, primero haciendo que para tener una validación como tal sea necesario definir o interpretar tu motivación por opción “Nadie es siempre y en todas partes un emprendedor, pero cada uno puede y debe desarrollar sus virtudes emprendedoras” (Bröckling, 2015, p.128). Luego buscando una transformación de sí mismos, ya



no se es simplemente una persona que quiere iniciar un negocio, sino un emprendedor y por tanto, estás invitado a comportarte como tal.

Además, si consideramos que la participación en el sistema financiero de las Mipyme según el Ministerio de la Producción (2018) es de 6.7% en el 2016. Es decir que para poder acceder a un crédito, otras fuentes de financiamiento, como los concursos que brinda el Ministerio de la Producción a través de StartUp Perú, Innova Perú entre otros, podrían resultar la única oportunidad de conseguir financiamiento para los emprendedores, ya sea que deseen escalar su negocio (hacerlo crecer) o simplemente iniciar y poner en marcha su idea de negocio. Más aún si consideramos que de ese total el porcentaje de participación en el sistema financiero de las microempresas, que son generalmente donde inician los emprendimientos es de 5%.

Por otra parte, para GEM (2018) hay tres factores importantes que impactan en los emprendedores:

- Valores sociales: que incluye cómo la sociedad valora el emprendimiento como una buena opción de carrera; si los empresarios tienen un alto estatus social; y cómo la atención de los medios al emprendimiento está contribuyendo (o no) al desarrollo de una cultura emprendedora nacional.
- Atributos individuales: incluyendo varios factores demográficos (sexo, edad, ubicación geográfica), factores psicológicos (capacidades percibidas, oportunidades percibidas, miedo al fracaso) y aspectos motivacionales (aventuras basadas en la necesidad frente a las oportunidades, aventuras basadas en mejoras, etc.)

- Actividad emprendedora: definida de acuerdo con las fases del ciclo de vida de las empresas (naciente, nueva empresa, empresa establecida, discontinuación), los tipos de actividad (alto crecimiento, innovación, internacionalización) y el sector de la actividad (actividad emprendedora total en etapa inicial -TEA, actividad emprendedora social - AES, actividad emprendedora de los empleados-EEE).

Es interesante que en el primer punto GEM (2018) considere el contexto, es decir la reputación que tiene un emprendedor en el País de origen y la relación de este punto con las recomendaciones que hacen orientadas al Estado. Pues GEM (2018) también las da para empresas, organizaciones civiles e incluso para los mismos emprendedores. El discurso emprendedor trata de llegar, no solo como una posibilidad de vida, sino como el ideal y para ello construye redes, que impactan los diferentes niveles de la sociedad, llegando poco a poco a la parte individual. En este aspecto, nuevamente podemos observar las tecnologías del yo de Foucault (2008) donde se encuentra el individuo que es pensado y se piensa a sí mismo como emprendedor, que narra su historia como tal, la reescribe y esta misma sirve como forma de inspiración a otros y este entorno contribuye a la reputación de los emprendedores. No son solo factores que impactan a los emprendedores sino, de alguna forma es una guía con indicadores macro sobre las reacciones esperadas en los emprendedores y en las sociedades, países, ciudades, localidades donde se encuentren.

Agregado a ello, sobre los factores que impactan en los emprendedores GEM (2018) resalta los supuestos detrás de sus marcos conceptuales:

La actividad emprendedora no es un acto heroico de un individuo, independientemente del entorno en el que se realiza la actividad.

La actividad emprendedora es un resultado de la interacción de la percepción de una oportunidad y capacidad (motivación y habilidades) de un individuo para actuar sobre esto y las distintas condiciones del entorno respectivo en el que se encuentra el individuo (GEM, 2018).

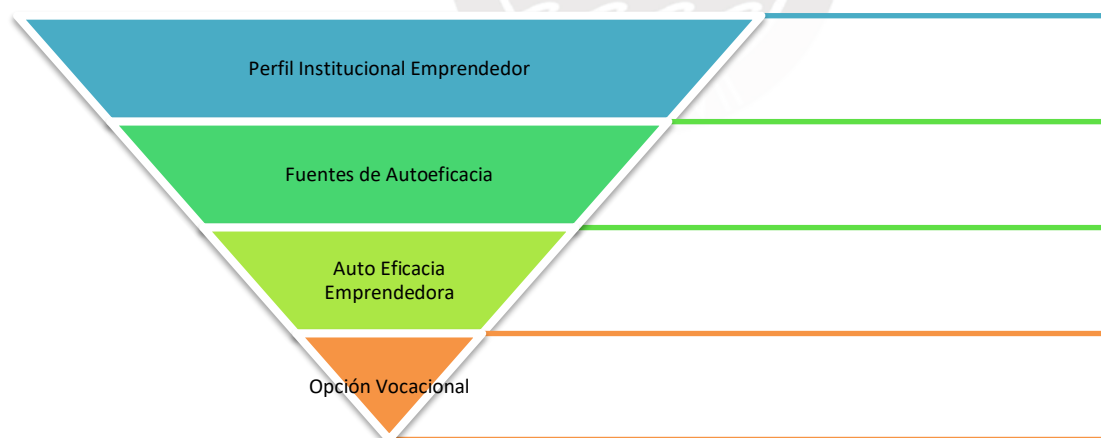
Estas restricciones son importantes porque como veremos más adelante, el primer supuesto entra en contradicción con algunas definiciones asociadas al emprendimiento social, que, aunque tenga un alcance más amplio que el emprendimiento comercial (por llamarlo de una forma diferencial) puede ser resultado del acto heroico de un individuo como el caso de Muhammad Yunus (2011) e incluso contradice también las historias de éxito de muchos emprendedores, que tuvieron varios emprendimientos fallidos antes de lograr su emprendimiento “Unicornio” (en el argot emprendedor se puede definir como Unicornio un emprendimiento que genera retornos de inversión increíblemente altos, como lo fue Facebook o Google en su momento). Lo más importante aún es la capacidad del individuo de generar negocios exitosos en un entorno cambiante. Nuevamente apela a la capacidad del emprendedor y de esta manera cuando el principal motivo de finalización de un emprendimiento es por falta de rentabilidad, las recomendaciones que GEM (2018) realiza no solo se reflejan en políticas o son las que las diferentes instituciones que forman parte del emprendimiento toman como referencia, sino que en esencia están también invitando a quién desea formar parte de él a actuar y pensar de determinada manera “un self emprendedor no se es, uno deberá serlo. Solo puede serlo porque uno siempre ha sido interpelado

como tal” (Bröckling, 2015, p.54). Finalmente el emprendedor es responsable, su habilidad debió haber previsto los cambios o los problemas que lo llevaron a cerrar.

### 2.1.2 Perspectiva Psicológica: Un acercamiento a lo que implica ser emprendedor

Hay una definición de emprendedor, que en parte es tomada por GEM (2018) y que va desde la psicología, principalmente orientada a entender y relacionar las características de la personalidad de los emprendedores. Un factor importante que podemos encontrar dentro de los reportes de GEM (2018) son las percepciones sobre emprendimiento en el País, la autoeficacia del emprendedor, eficacia y la opción vocacional además de las fuentes de autoeficacia del emprendedor. Ver (figura 1) donde se muestra aquello.

Figura 1: Intención Emprendedora



Fuente: (Dehghanpour, 2015)

Elaboración Propia

La autoeficacia, entendida como el conjunto de creencias que una persona tiene sobre sus propias habilidades, es una característica importante para los emprendedores, investigaciones como las mencionadas por Elizabeth Chell (2008) señalan que los emprendedores tienen una ratio mayor de autoeficacia respecto a los no emprendedores. Así mismo encontraron que los inventores con mayor nivel de autoeficacia ganan más dinero.

De igual manera, el trabajo de Elizabeth Chell (2008) sobre la personalidad emprendedora analiza brevemente algunas investigaciones realizadas respecto a las relaciones entre la personalidad emprendedora y la relación de duración/sobrevivencia del emprendimiento. Ellos miden la sobrevivencia en dos formas: probabilidad de que el emprendimiento dure al menos 8 años y la vida en total del negocio. Como fundamento teórico tratan de utilizar la teoría de los 5 grandes de la personalidad para evaluar emprendedores en extraversión, estabilidad emocional, amabilidad, conciencia y apertura a la experiencia. Sobre este tema, Chell (2008) resume que las investigaciones realizadas concluyeron que la conciencia es la única característica de la personalidad que puede guardar una relación con la duración a largo plazo de un emprendimiento, contrariamente a lo que se creía en algunas hipótesis iniciales donde aparentemente la apertura a nuevas experiencias sería el factor clave. Aparentemente aquello no guarda una relación directa en las investigaciones citadas por dicha autora. Finalmente indican que no hay una combinación específica de características de la personalidad si no que éstas están sujetas al contexto del emprendedor y su emprendimiento.

Por otra parte, otros de los estudios mencionados por Chell (2008) realizados por investigadores en 1987 muestra que no encontraron diferencia entre los niveles de estrés para fundadores y no fundadores de emprendimientos. Sin embargo, en otros estudios más recientes resumidos en el mismo estudio, Chell (2008) encontró que los emprendedores experimentaban mayores niveles de estrés relacionados a la ambigüedad del rol, tenían mayores problemas de salud y eran menos capaces de aliviar las tensiones relacionadas al trabajo y estaban menos satisfechos que los gerentes. Agregado a ello, los resultados de los emprendedores tuvieron menos estrés como resultado de “la subutilización de habilidades” en comparación a otros grupos ocupacionales.

Desarrollo esta breve mención a algunos trabajos sobre emprendimiento en el campo de la psicología porque al igual que GEM (2018) son voces autorizadas que forman parte del proceso de subjetivación del emprendedor. Como dice Bröckling (2015):

En la figura del self emprendedor, se funden tanto una visión del ser humano normativa como una diversidad de tecnologías sociales y del yo, cuyo punto de fuga común está constituido por la dirección de la totalidad del modo de vida y de la conducta. (p.54)

La psicología es una ciencia autorizada y como tal valida y define las características que un emprendedor debe tener para ser exitoso o incluso ganar más dinero, es como un marco a partir del cual interpretarse o analizarse.

### 2.1.3 Otros discursos no tan expertos: Reflejos de tecnologías globales que se mezclan con percepciones locales

En el Perú en la indagación realizada sobre bibliografía referente al emprendimiento, las percepciones van orientadas al emprendedor motivado por necesidad planteado por el estudio realizado por Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales (2012). El emprendedor, además de ser “empujado por la necesidad” también está relacionado a la informalidad, migración y además de otras características propias del contexto, como lo muestra el libro de Córdova titulado “Nuevos Héroes Peruanos”:

Estas son historias de pobres que no recibieron nada del Estado y que, en consecuencia, no se sienten en deuda con los políticos (...). Historias de emprendedores que, una vez que logran un nivel de ingreso mínimo prefieren educar a sus hijos en escuelas particulares y curarlos en clínicas privadas (...). Estas son historias de vida, no casos de negocios. Las principales lecciones de nuestros emprendedores son éticas, están relacionadas con el trabajo duro, el esfuerzo, la tenacidad, la creatividad, la lealtad y la honradez (Córdova, 2010, p.22).

Además de la definición que brinda Arellano (2010) en su clasificación de estilos de vida.

(Los emprendedores) son en su mayoría hombres de edad mediana. Muchos son trabajadores independientes (pequeños empresarios, abogados, profesores universitarios) o empleados de nivel medio de empresas privadas. Están contentos con su situación y trabajan fuerte para progresar. Tienen la tasa más baja de desempleo de todos los grupos. Viven en ciudades medianas y grandes y viajan mucho por trabajo (principalmente a provincias). Una buena parte es clase media típica (Arellano, 2010, p.107).

Más aún, en el mismo libro de Arellano (2010), Cristina Quiñones plantea una mirada psicosocial acerca del estudio de estilos de vida y concluye cambios en el perfil peruano, dentro de los cuales define uno para el emprendimiento:

No solo el orgullo habría incrementado también el espíritu de progreso y emprendimiento. Se habla de un peruano más <<chamba>>, que busca <<salir adelante>> y lograr su <<sueño americano>>, ya sea en el extranjero o en su propio país. La aspiración a la independencia laboral y el negocio propio es claramente una opción más tentadora hoy que hace diez años. El nuevo peruano no quiere tener jefes que lo regulen o reglas a las cuales ceñirse. Prefiere arriesgarse y optar por el camino al sacrificio en pos de la ansiada libertad (laboral y humana) (Arellano, 2010, p.184).

Además de otras opiniones, como la de Nano Guerra que ante la validez de la posibilidad de ser emprendedor y a la vez informal:

Por supuesto. La formalidad es una condición del Estado-gobierno que quiere que seas formal para cobrarte. ¿O quiere que seas formal para ayudarte? No es así. La formalidad es un interés del Estado, no es primariamente un interés del emprendedor. El emprendedor lo puede sentir como una imposición, como algo voluntario. La tarea del Estado es convencer a la gente acerca de la formalidad (Arellano et al., 2012,p.50).

Así como la opinión de Gustavo Rodríguez respecto a la positividad del concepto de emprendedor:



Nos agarramos del mito que somos el país más emprendedor del mundo. Sí, eso es bueno, pero eso te habla de una energía, no de una dirección. Emprendedor es el chico que está vendiendo afuera caramelos. Es distinto ser empresario que ser emprendedor. Es distinto tener un buen gobierno corporativo que ser un negociante. Eso se encadena con otro gran pecado que tenemos, no nos preocupamos por fundar instituciones. Un empresario forma una organización, un negociante ve el negocio a corto plazo. Un empresario funda una forma de ver los negocios, la vida, las relaciones. En este sentido, ojalá pudiéramos ser un país con más empresarios que un país con más emprendedores (Arellano et al., 2012,88).

Es posible observar en estos fragmentos de opiniones y definiciones ciertas tensiones acerca del emprendimiento. Por un lado, la definición de emprendedor considerada por GEM (2018) que ve el emprendimiento como el futuro, es una invitación a todos y que además tiene fuerte influencia sobre las políticas relacionadas a emprendimiento, una perspectiva global. Por otra parte, hay otras percepciones de emprendedor, como los descritos en esta última parte que buscan posicionarse pero que no son considerados tan expertos y que consideran al emprendedor a veces menos deseable que un empresario, otras como una fuente de orgullo nacional. De hecho, durante mi trabajo de campo, al hablar con uno de mis entrevistados y consultarle si Arellano era uno de sus libros de referencia, él se sonrió soltando una risilla, pues en definitiva no era parte de sus libros de consulta, de todas las personas con las que hablé durante este trabajo, nadie mencionó a Arellano, Córdoba o Nano Guerra como fuentes inspiradoras o expertas sobre emprendimiento,

el ecosistema emprendedor al que el estudio de caso pertenece, va más alineado con las perspectivas de GEM (2018).

No obstante, alguna de las críticas o diferenciaciones que hacen respecto al emprendimiento de la empresa muestran tal vez parte de los mandatos esperados al emprender, pues la meta de un emprendedor es eventualmente convertirse en un empresario, esto es tener un negocio establecido por más de 10 años y con un crecimiento sostenido o ascendente. Para llegar a ello los emprendedores necesitan utilizar estrategias de negocio, planes de marketing, la no planificación como la del vendedor de caramelos es descartada, descalificando a este tipo de emprendedor.

Hay una imagen de empresario, que tuvieron Arellano y los otros personajes citados, la cual contrasta con la experiencia directa o con la imagen de emprendedor que tienen establecida y que asocian a informalidad. Solo en este fragmento es posible observar la mezcla entre el discurso global con el local y como se va dando desde ya la subjetivación del emprendedor, si bien hay un mandato global al que todos estamos llamados, invitados a ser emprendedores, no es cualquier tipo de emprendedor, los emprendedores que describen Gustavo Rodríguez o Nano Guerra, son emprendedores motivados por necesidad, una estrategia tal vez que utilizan en GEM (2018) para reposicionar, para hacer más atractiva esta interpretación de ser emprendedor motivado por opción, guarda relación con la pregunta que se planteó Foucault (2008) para llegar a las tecnologías “¿Qué es lo que uno debe ser capaz de saber sobre sí para desear renunciar a algo?” (Foucault, 2008, p.47). Podríamos plantearlo en términos de un emprendedor que está iniciando su emprendimiento,

¿lo hace por necesidad o por opción?, ¿cuál es el límite para definir cada uno? y si es que fuera por necesidad, sabiendo que se tienen mayores beneficios emocionales ante la idea de emprendedor motivado por opción ¿seguiría optando por ello?

## **2.2 Emprendimiento Social y sus diferencias con Emprendimiento comercial, un nuevo tipo de subjetivación**

Haciendo una pequeña indagación histórica, ¿Dónde podríamos encontrar por primera vez un emprendedor como tal? Es decir, una persona, una historia y no necesariamente una lista de actividades, intenciones y características de la personalidad. Tomando como referencia la revisión que hace Onfray (2017) sobre el tema, tal vez Robert Owen en 1794 puede ser considerado el primero, este personaje era el dueño de un negocio de aquella época, pero que a criterio de Onfray (2017) podría considerarse como el primer emprendedor porque va mucho más allá de lo esperado para los empresarios del siglo XVIII:

Owen no permanece mucho tiempo en ese puesto. Por cierto, continúa en el negocio del hilado, pero siendo tan joven, ya ha experimentado la creación de una empresa, la dirección de una gran fábrica, el mejoramiento técnico de los telares y desea algo más. En 1794 recupera su autonomía y crea un nuevo taller, asociándose con dos compañeros y sigue siendo el mejor en ese sector del mercado. (Onfray, 2017, p.147).

Owen no solamente se enfoca en maximizar las ganancias de su empresa, que por cierto logra, sino que en el proceso planteó un nuevo modelo de negocios (en términos actuales) donde trataba de

brindar condiciones de empleo más justas para sus trabajadores (considerando la época). Su pensamiento se refleja en el concepto que tenía acerca de los pobres:

El carácter y el temperamento de los pobres proceden, no de una naturaleza corrompida, sino de una cultura inadecuada, de una sociedad injusta, inicua, susceptible de ser reformada; el cambio de una sociedad produce el de los individuos que la constituyen; los hombres no son responsables de lo que son de lo que hacen, la responsabilidad corresponde a la sociedad; los ricos y los poderosos son culpables del estado de cosas, pues disponen de medios para terminar con esa cruel realidad que mantienen para su beneficio personal (...) el crimen, la miseria, la prostitución, el alcoholismo y otros flagelos producidos por las condiciones de este viejo mundo pueden desaparecer si se hace lo necesario: prevención, educación, instrucción, mejoramiento de las condiciones de trabajo y de existencia (Onfray, 2017, p.148).

Es un caso interesante, pues además del éxito en sus negocios, muchos de sus pensamientos trataron de influir en cuestiones sociales.

El caso de Robert Owen, con las limitantes que tiene su pensamiento producto de su época, nos muestra un tipo de emprendedor. Considerando la definición de GEM (2018) explicada al inicio, tal vez él entraría en este grupo: “Persona con motivaciones personales que tiene o está por iniciar un negocio”. Más aún, Robert Owen no solamente está enfocado en maximizar sus ganancias a través de procesos eficaces y eficientes con un modelo de negocio innovador que le permita alcanzar su independencia y otros sueños. Sino que además está preocupado por el impacto

social que su trabajo puede tener, el impacto en los trabajadores. Aunque si se le considera heroico entonces, no estaría en la categoría de GEM (2018), porque recordemos que esa es una de las limitantes que consideran al definir el emprendimiento comercial.

Desarrollo el ejemplo de este personaje y esta historia, no porque sea un símbolo dentro de la historia de emprendimiento, hasta ahora nadie mencionó a Robert Owen y en el libro en el que lo encontré, el contenido no estaba orientado a desarrollar emprendimientos sociales o teorizarlos. Lo menciono, porque, aunque sea una historia de hace 200 años, el concepto de emprendedor es tan amplio que aquel podría ser considerado uno. Más aún, por su interés social podría ser considerado también como emprendedor social. El primero de ambos, lo cual muestra en parte, como estas definiciones se sobreponen y en ocasiones se contradicen.

#### 2.2.1 Muhammad Yunus: Primeros Intentos de Establecer el ideal de Empresa Social

Sobre emprendimiento social, tal vez podría considerarse a Muhammad Yunus (2011) el pionero, dado que, fue el primero en plantearlo, al menos en los términos actuales. Yunus (2011) innovó el mundo financiero al probar que otorgar microcréditos a las personas con escasos recursos no solamente era una idea que podría permitir a esta población salir de la pobreza, sino que era una idea rentable. La intención de Yunus (2011) era dar acceso al crédito a quienes no lo tenían y que por tanto podían terminar en situaciones de endeudamiento/esclavitud a través de créditos informales. Él en su libro cuenta cómo con un poco de dinero vio que podía hacer tanto bien, además de los intentos que realizó posteriormente al tratar de convencer a los bancos en aquella época de brindar préstamos a los más pobres, siendo el aval de todos ellos (el aval es una figura

financiera que en caso el deudor no pueda cumplir con su promesa de paga, la realiza por él) no teniendo ninguna respuesta positiva decidió fundar su propio banco de microcréditos el Grameen Bank. Para Yunus (2011) el crédito debería de ser un derecho universal.

No obstante, el trabajo de Yunus (2011) no quedó allí si no que planteó en su camino un nuevo modelo de negocio, aprendiendo de su siguiente emprendimiento, una empresa encargada de producir yogurt que ayudaba a los niños con anemia obtener los nutrientes necesarios para salir de ello, lo hizo en cooperación con una empresa francesa dedicada a la producción de lácteos. Yunus (2011) en su libro plantea 7 principios que él considera deben de ser las bases para un negocio social, el cual diferencia del emprendimiento social, pues un negocio social a diferencia de un emprendimiento requiere ser sostenible en el tiempo, es decir, sus operaciones deben producir los suficientes ingresos como para mantenerla funcionando. La idea detrás de ello es que muchas ONG's y organizaciones de ayuda dependen enteramente de la caridad de otros lo que limita su alcance y supervivencia, a sus benefactores.

Sin embargo, al ser sostenibles económicamente, no requieren ese perpetuo apoyo, sino que pueden florecer y con el tiempo escalar sus negocios, es decir ampliar o escalar el alcance del impacto que realizan o en algunos casos fundar sus propias ONG pero que funcionan con los ingresos de la empresa social y que por tanto son independientes y sostenibles en el tiempo. Todo ello bajo el supuesto de un negocio próspero. Podría decirse que es una forma de tratar de cambiar el sistema desde el sistema. Como Yunus (2011) explica

*Profit is important only as necessary condition, not as the ultimate goal. You are not trying to find the most profitable combination between a given market demand and your capabilities. The initial thought comes from somewhere else altogether: Your human instinct of compassion.* [El beneficio es importante sólo como una condición necesaria, no como el objetivo final. No está buscando la combinación más rentable entre una demanda de mercado determinada y sus capacidades. El pensamiento inicial proviene de otro lugar: tu instinto humano de compasión] (p.58)

Menciono a Yunus (2011) porque llegué a él por recomendación de dos de las personas con las que conversé en la elaboración de este trabajo y sin duda como administradora de formación, dos de sus principios me muestran una diferencia marcada en su propuesta respecto a los negocios regulares. La primera es respecto a las acciones, para Yunus (2011) en una empresa social un dólar es un dólar, ni siquiera se actualiza por la inflación, porque el objetivo de una empresa social no es maximizar la riqueza de sus accionistas y esta es una regla que él plantea para establecer una diferencia clara. Además de la norma que indica que el negocio en sí debe incluir en su proceso a los miembros de la población a la que se desea impactar, de esta manera, cuando tienen que definir si sacrificar rentabilidad o impacto la decisión vaya más orientada al impacto.

Hasta aquí es interesante hacer un paréntesis para mencionar la evolución en la idea de emprendedor que se da, Yunus (2011) de alguna forma no deja de lado los supuestos de GEM (2018) sino que amplía su alcance y trata de transformarlo, al proponer un nuevo tipo de

emprendimiento. Su proceso de subjetivación, donde trata de plegar este mandato de iniciar emprendimientos encontrando oportunidades de negocio y transformarlo en oportunidades de negocio que generen impacto social. Sin embargo, conforme revisemos un poco más acerca de las definiciones sobre emprendedores sociales y negocios sociales veremos cómo esta propuesta se encuentra en ocasiones en tensión con la propuesta comercial y cómo termina transformándose en diferentes cosas.

### 2.2.2 Emprendedor Social (Construcción del concepto y del ecosistema que lo soporta)

Entonces ¿cómo definimos a un emprendedor social? Por más que la definición de Yunus (2011) suena atractiva es un tanto idealista y limitante a la realidad. En contraste con Ashoka (2018), institución que tiene larga experiencia apoyando, investigando y haciendo crecer el mundo de emprendimiento social, quien podría tener una definición más alineada a la del estudio de caso realizado: “Los emprendedores sociales son la fuerza correctora esencial. Son empresarios que cambian el sistema. Y desde lo más profundo de su ser, y por lo tanto de su trabajo, están comprometidos con el bien de todos” (Drayton en Ashoka 2018).

A partir de ello, podría decirse de manera muy general que solo en definiciones la diferencia entre emprendedor comercial y emprendedor social podría estar en los cambios esperados y el impacto o el ámbito de acción del segundo. Para ello, la definición que Borenstein (2007) hace en su libro “How to Change the World” se entiende a los emprendedores sociales como puntos de generación de cambios sistémicos: moldean patrones y percepciones a través de ideas poderosas que atacan problemas y tienen la suficiente resiliencia para luchar contra todos los



obstáculos y hacer que sus ideas logren llegar a todo el mundo. Los emprendedores sociales buscan enfrentar problemáticas globales (educación inadecuada, sistemas de salud escasos, problemas ambientales, reducción de la confianza en el poder político, incremento de la pobreza y de la criminalidad, etc.) que, en el caso de países como el Perú, que según la clasificación de GEM (2018) producen más emprendimiento por necesidad que por opción, requieren de “mayor creatividad” por parte de los emprendedores sociales para resolverlos. Para Borenstein (2007) un emprendedor social es un individuo con una voluntad inquebrantable y una creatividad sin fin que puede, él solo iniciar el cambio social que se requiere para mejorar la sociedad.

Este último punto nuevamente contrasta respecto a la definición de GEM (2018), en el supuesto “La actividad emprendedora no es un acto heroico de un individuo, independientemente del entorno en el que se realiza la actividad (GEM, 2018).” Las definiciones de Borenstein (2007) y GEM (2018) muestran las tensiones en las definiciones de emprendimiento y emprendimiento social, en este caso específico se contradicen. Más aún, si leemos las definiciones líneas arriba, el emprendimiento social, es diferente del emprendimiento comercial también porque busca que el emprendedor social genere un cambio sistémico.

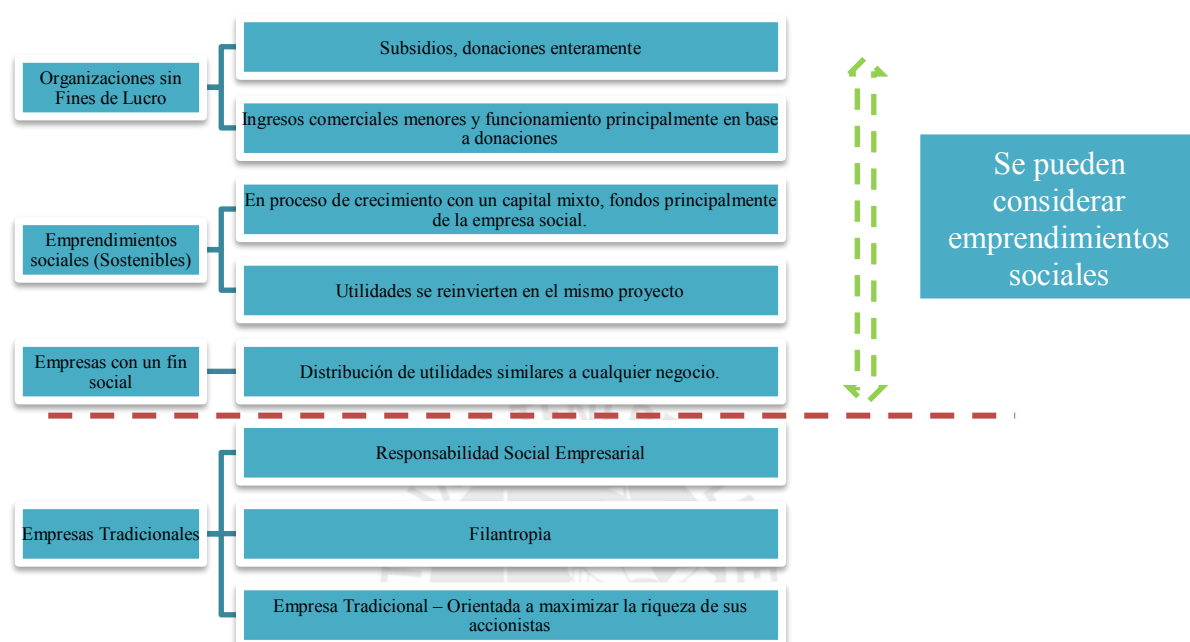
De hecho, también hay estudios que analizan y resaltan características de la personalidad propias del emprendedor social, así como el comportamiento de este como las señaladas por Caballero et al. (2013) en su estudio sobre la realidad peruana. Donde con una muestra de 70 emprendedores sociales peruanos, 69% con estudios universitarios y 64% con un tiempo menor de 10 años (del emprendimiento) concluyeron que los rasgos propios del emprendedor social van

relacionados a la amabilidad: solidaridad y confianza, y a la responsabilidad: buena organización, perseverancia y orientación al logro. Lo interesante en este estudio es la diferenciación que hace del emprendedor social del emprendedor comercial, la finalidad en el emprendimiento es parte de un “plus” en las características de la personalidad emprendedora social, no descarta el emprendimiento comercial, sino que le da un giro diferente.

El concepto de emprendedor social es relativamente nuevo, como me comentaba uno de mis entrevistados, y por tanto no está aún establecido. De esta manera, Collavo (2017) agrupa a los emprendedores sociales en tres clasificaciones; el primero instituciones que reciben financiamiento público o privado y que buscan a través de su trabajo lograr algún impacto positivo en la sociedad. El segundo, aquellos emprendedores solitarios casi héroes que ellos solos están trabajando y motivando a su equipo para lograr un cambio significativo y el tercero y más difuso que tiene emprendedores y empresas sociales que desean generar un impacto, pero a partir de una actividad económica, lo que Yunus (2011) define como negocios sociales o las también conocidas Empresas B. Estas diferencias y líneas no tan claras sobre su propia definición pueden generar, en ocasiones problemas al momento de tratar establecer regulaciones que promuevan o favorezcan los emprendimientos sociales que por definición y alcance tienen un trabajo más complicado que los emprendimientos comerciales.

La definición de emprendimiento social que será utilizada en el presente trabajo es aquella desarrollada por McKinsey (2018) y que guarda también relación con lo que menciona Collavo (2017) (Ver Figura 2):

Figura 2: Definición Emprendimiento Social



Fuente: McKinsey (2018), Collavo (2017), Ashoka (2018)

Elaboración: Propia

Como se puede observar el concepto es bastante amplio, un emprendimiento social va desde fundaciones que subsisten enteramente con donaciones a empresas que si bien consideran el impacto en sus operaciones distribuyen utilidades como cualquier otra empresa. Esta definición o diferenciación entre empresa tradicional, ONG'S y emprendimientos sociales está bastante posicionada en las personas que entrevisté en el presente trabajo, si bien no citan a Mckinsey (2018) o Collavo (2017). Si tienen claro el esquema diferenciador de las empresas con un fin social y aquellas que no lo son. Sin embargo, la amplitud de esa definición dentro de lo que es un emprendedor social y el origen de su capital es la que genera también tensiones en las definiciones, pues para algunos una ONG no sería un emprendimiento social, mientras que para otros es el

término social más bien lo que está en juego. Pues hay quienes definen que al brindar trabajo con las operaciones ya están brindando un impacto social y como me comentaba un entrevistado “eso no es un diferenciador de una empresa social”.

Parte de este problema es un tema que los gestores del ecosistema social están tratando de manejar, uno de mis entrevistados me comentaba que el proceso de definición sobre qué se puede considerar o no un emprendimiento social representa un reto para ellos, como ecosistema y es algo que están trabajando. Por lo observado durante este trabajo podría decir que desde las voces oficiales de emprendimiento están apuntando más a establecerse como empresas sociales, ya sea que redistribuyan sus utilidades en el negocio para generar más impacto o ya sea que las distribuyan entre sus accionistas. El ideal es un negocio que genera un impacto positivo en la sociedad mientras genera un producto o servicio valioso que permita también generar sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Finalmente, en el Perú no hay un estudio que contabilice a todos los emprendimientos sociales existentes, además de lo escurridizo de su definición, hay emprendedores que podrían considerarse como emprendedores sociales pero que no se definen a sí mismos como tales. Una de las iniciativas más recientes en iniciar a contabilizar y de alguna manera establecer parámetros para agrupar y definir emprendimientos sociales es la realizada por Kunan (2018) y Perú 2021 (2018) donde crearon un directorio de empresas sociales que permiten a quienes requieran sus servicios encontrarlos, se llama Marcas que Marcan (2018). No obstante, no incluyen a todos, ya

sea porque no pasaron el filtro establecido para estar en dicho directorio o porque no postularon al mismo.

Nuevamente en el Ecosistema Emprendedor Social hay un tipo de subjetivación, un tanto diferente al del emprendimiento comercial pero que de alguna forma se maneja con reglas similares, por ejemplo, para participar y ser parte de las incubadoras, del diccionario de las Marcas que Marcan (<http://mqm.pe/>), ser reconocidos por los premios que otorga Kunan (este año trabajando en estrecha colaboración con Perú 2021) o para poder encontrar las redes que lleven a un emprendedor social a conseguir financiamiento, este debe cumplir con ciertos requisitos, como por ejemplo, ser rentable, tener cierto tiempo de operatividad, tal vez volumen de operatividad, ser más de dos socios o ser menor de 30 años en otros casos.

### 2.2.3 Un referente para el Ecosistema: Joaquín Leguía el modelo de Emprendedor Social encarnado

Retomando la historia de emprendimiento social en el Perú, podríamos considerar uno de los primeros emprendedores sociales a Joaquín Leguía. Según su perfil en Ashoka (2018) (una de las comunidades más grandes en emprendimiento social):

Joaquín es nieto de un presidente de Perú e hijo de un ministro de trabajo, él creció en torno al liderazgo. Sin embargo, descubrió temprano en la vida que su pasión estaba en el medio ambiente, no en la política. Cuando era niño, el jardín de Joaquín era un refugio del mundo y un espacio para explorar su imaginación. Después de que su madre se casara con un empresario sueco que trabajaba en el Amazonas,

Joaquín pasó sus vacaciones de verano en la jungla, lo que inspiró aún más su creatividad. Allí, también se hizo amigo de un joven indígena shipibo que compartió sus aventuras con él e inspiró su temprano interés en el papel de los niños en el medioambiente (Ashoka, 2018).

Una característica interesante que encontré en mi indagación en las redes sobre Joaquín, dado que no tuve oportunidad de hablar con él personalmente, es la baja popularidad de los videos sobre entrevistas realizadas a Joaquín disponibles en YouTube (Ver Tabla 1). Por ejemplo, el más reciente de febrero del 2018 cuenta con 115 visualizaciones al momento de redactar este párrafo y el video que parece tener mayores vistas es el del canal de Telefónica del Perú de hace 3 años con 2000 visualizaciones llamado “El Secreto de su éxito: Joaquín Leguía”. Me recuerda la frase de Boris sobre el Ecosistema Social en Perú *“en el ecosistema de emprendimiento social somos una burbuja”*. Joaquín es reconocido y una voz autorizada e inspiradora pero solamente en el ecosistema social. En dicho video Joaquín habla del proceso en el cual se inspiró para crear a Ania, el personaje de un cuento elaborado por él que busca transmitir el mensaje de que los niños sean considerados agentes de cambio, así como empoderarlos para cuidar la naturaleza y para valorar sus propias habilidades especiales.

Tabla 1: Resumen de Videos Entrevistas Joaquín Leguía

Elaboración Propia

Nombre	Autor	Vistas Oct 2018	Link YouTube
--------	-------	--------------------	--------------

El Secreto de su éxito: Joaquín Leguía	Telefónica del Perú	2073	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nmuVNjq1-UM">https://www.youtube.com/watch?v=nmuVNjq1-UM</a>
Minutos - Joaquín Leguía	The Vanila Productions	1651	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=m61_dg3rBGk">https://www.youtube.com/watch?v=m61_dg3rBGk</a>
Cara a Cara Rosalía-Joaquín Leguía (Pt-1) 16oct2016	CaraCara con Rosalía	108	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2LysWYlwxy4">https://www.youtube.com/watch?v=2LysWYlwxy4</a>
Joaquín Leguía en "Al encuentro con Jesús" 21/02/2018	ANIA ORG	115	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=mxrzQMqiR9E">https://www.youtube.com/watch?v=mxrzQMqiR9E</a>
Entrevista a Joaquín Leguía	Peby.Coral	75	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=FLpPjhTxgKc">www.youtube.com/watch?v=FLpPjhTxgKc</a>

En las entrevistas realizadas a Joaquín, revisadas en YouTube, él define dos puntos importantes en su historia, el primero a partir de la relación con su hermano, que tenía habilidades especiales y el tiempo que compartían en su jardín que permitieron desarrollar en él una perspectiva diferente de la vida que fue madurando a lo largo de su historia y la otra a partir de un encuentro con un profesor en la Universidad de Yale que le permitió descubrir su sentido de vida en ayudar a otros. Según la información disponible en Ashoka (2018) sobre Joaquín, mencionan además los estudios que realizó en Cornell en Ciencias Naturales, así como una Maestría en Gestión Ambiental en Yale y también estudios de Administración sin fines de lucro realizados en Washington DC. Joaquín funda ANIA en el año de 1995, el emprendimiento en el cual trabaja actualmente (aunque tiene varias iniciativas en curso).

En las entrevistas disponibles en YouTube sobre Joaquín, hay una realizada por unos jóvenes (Peby.Coral, 2014), también con poca visibilidad (75 visualizaciones) el video es breve y no tiene un inicio claro, está algo cortado, pero la frase de Joaquín con la que inicia es una frase que suele mencionarse en las historias de emprendimiento “... *nadie me quiso contratar, tuve que crear mi propia organización*” (Peby.Coral, 2014, 00:05:00). Esta frase me recuerda la tensión entre la definición de emprendimiento motivado por opción y por necesidad. Detrás de la frase hay una opción, pero también una necesidad. Otra frase dentro de esa entrevista que también llamó mi atención es aquella cuando habla sobre las decisiones vocacionales y los diferentes caminos que él tomó hasta encontrar el emprendimiento social como alternativa: “*hasta que vino una organización que se llama Ashoka y que identifica personas como yo y que me dijo compadre tu no eres nada de eso tú lo que eres es un emprendedor social y yo dije tienes razón y eso es lo que pongo ahora en todo, que soy un emprendedor social*” (Peby.coral, 2014, 04:16:00). Más adelante en los capítulos siguientes es posible encontrar similitudes en un par de entrevistas sobre este punto de quiebre o esta frase que explica cómo se pasa a definirse como emprendedor social o no saberlo hasta encontrarse con una institución que permite empezar a entenderse y ser entendido como tal en un punto específico de la historia propia. Este punto es importante para empezar a entender la subjetivación emprendedora social pues “se concentra sobre las discontinuidades, sobre los quiebres, sobre aquello que desaparece o reaparece como nuevo, y ciertamente bajo el gran umbral entre formas de socialización estratificadas y funcionalmente diferenciadas” (Bröckling, 2015, p.30).



Ashoka (2018) resulta clave para la historia de Joaquín, incluso si no tomáramos en consideración la frase del video, Ashoka (2018) también valida y reconoce a Joaquín como un “*Ashoka fellow*”, es decir lo posiciona como un emprendedor social líder del mundo, pues es de esta manera que ellos definen un “*Ashoka fellow*”, en Perú hay 40 actualmente, Joaquín fue nombrado el 2003 y la nominación más reciente la tiene el 2017 Mariana Costa, la fundadora de un emprendimiento llamado Laboratorio.

La imagen de Yunus (2011) así como la de Joaquín son una especie de símbolos dentro del sistema emprendedor social, si retomamos a Foucault (2008) y las tecnologías del yo “cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad” (2008, p.48). Tal vez sea un tanto atrevido afirmar que a partir de la afirmación de emprendedor social, Joaquín alcanzó un cierto grado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. Sin embargo, parece ocurrir de esta manera, pues de todos los estudios realizados, títulos y experiencia, la definición que encuentra para su labor diaria, aquel término que lo identifica es el de emprendedor social, pero es algo que descubrió en el camino, no decidió ser emprendedor social sino que se dio cuenta que era uno, a través de un análisis, de pensamientos, de ideas que le ayudaron a interpretarse de esta forma. En el caso de Yunus (2011), él trata de establecer bajo su experiencia lo que desea se entienda por una empresa social. En el caso de Joaquín, él toma en un momento de su historia la definición de Ashoka (2018) de emprendedor social para definirse como tal, para interpretar sus propias acciones como las de un emprendedor social.

Agregado a ello, después de todo este proceso transformador Joaquín y Yunus, cada uno en su contexto y alcance se transforman ellos mismos en un ideal para el ecosistema social. Siguiendo con Foucault (2008) serían una especie de combinación entre las tecnologías de símbolos y signos, que de alguna forma encarnan, no solamente ejemplifican, sino que personalizan lo que un emprendedor social puede llegar a hacer además de ello invitan a otros emprendedores a iniciar el camino o a interpretarse como tal, tanto Yunus como Joaquín, en diferente escala cuentan con organizaciones que promueven y financian emprendimientos sociales, ellos dan charlas y escriben libros que buscan inspirar entre otras cosas a nuevos emprendedores sociales. Joaquín fue mentor del caso que estudiaremos, él inspiró a Boris cuando lo conoció en la Incubadora de la Universidad del Pacífico.



### 3 Historia de un Emprendedor: la particularidad de un emprendedor social

*“...yo simplemente quería hacer algo que sea coherente  
con la visión de vida que yo tenía,  
yo no quería trabajar en un escritorio,  
acumular riqueza... yo quería hacer algo que  
realmente impacte de manera positiva  
en las personas y generando trabajo  
siento que estamos impactando  
de una manera positiva...”*  
(Recidar, 2017)

Boris, es un joven economista, egresado de la Universidad Mayor de San Marcos, cuando hablamos sobre el tema Boris me comentaba que él era de aquellos que protestan para buscar cambios en el sistema. *“Nada de trabajar en el BCP”* aunque posteriormente con una sonrisa admitió haber trabajado para ellos y descubrir en el proceso que no era como él pensaba inicialmente. Boris creció en Chorrillos cerca al lugar donde está ubicado Recidar, su emprendimiento. Boris me comentó en una de nuestras conversaciones que la mayoría de sus compañeros del barrio están en situaciones de precariedad y sumamente difíciles como drogas, delincuencia entre otros. Sin embargo, para él fue diferente, por el soporte familiar con el que contaba, además de su familia nuclear, una figura importante para él fue su tío, quien ayudó bastante en la parte económica a su familia. Boris es el primero en tener un título Universitario en su familia.

### 3.1 La Narración de la propia historia: fuerzas que moldean y son moldeadas

He podido hablar en un par de ocasiones con Boris sobre su historia como Emprendedor, así mismo, podemos encontrar en las redes diferentes entrevistas donde cuentan o él mismo también cuenta su historia, cada una desde la perspectiva del noticiero o del reportaje. Sin embargo, en una de las últimas conversaciones que tuvimos Boris me comentó “*que es complicado autoanalizarte*”, pero la historia que narro a continuación es la que guarda más sentido para él en este momento (el de la entrevista)<sup>1</sup>.

De esta manera, la narración de Boris toma como punto de partida el momento en el cual terminó el colegio, la oportunidad más cercana que Boris tenía para poder continuar con su educación era un instituto, la carrera de Mecánica. Aquello como sugerencia por una figura importante en su historia, su Tío. Quien era considerado “*el exitoso de la familia*” pues tenía un negocio próspero de taxis. Él era la figura más cercana e inspiradora que tenía, “*su historia misma era un ejemplo de cómo se podía romper el círculo de la pobreza a partir de un negocio*”. Su Tío, que también era su Padrino le sugirió que estudiara Mecánica, dada la oferta laboral que percibía para ello, pues uno de sus amigos era mecánico también y le iba muy bien. Por lo que Boris estaba encaminado inicialmente a tomar aquella como su principal opción vocacional.

Con ese plan en mente él estaba preparándose en un instituto para postular a la carrera de Mecánica y “*por cosas del destino*” uno de los amigos de su padre, que era director de la academia

---

<sup>1</sup> 11 de mayo 2018

Aduni, le ofreció la oportunidad de trabajar y estudiar allí. De esta manera, Boris tenía que ir desde la mañana de Chorrillos al Centro de Lima para realizar el trabajo de coordinador o “Cordi” que consistía entre otras cosas en tomar asistencia, recibir los carnets de los alumnos y limpiar la pizarra. Posteriormente, en las tardes podía estudiar en la academia que le permitía prepararse para la Universidad. En este contexto fue que Boris tuvo la oportunidad de pensar una carrera universitaria en lugar de una carrera técnica *“el salto de mi meta...la posibilidad de estudiar en una universidad”*.

Boris me comenta que en el tiempo que estudió en Aduni, esta academia *“tenía una característica ideológica muy sesgada con respecto al progreso de un país... es el espacio en el cual te hacen ver la manera... que los problemas sociales se pueden solucionar de una manera política, que los que han tomado el poder... o la democracia está para que un grupo de personas se hagan más ricos y esos drivers... me lavaron la cabeza con un shampoo o algo así... y eso era lo que me motivaba, yo decía voy a estudiar Economía para acabar con la pobreza, para luchar contra el sistema.”* Posteriormente cuando ingresó a San Marcos, esta idea se reforzó, a partir de los círculos de estudios donde aprendió más sobre materialismo histórico, materialismo dialéctico y otros similares.

Una anécdota interesante sobre el tema son las expectativas de la madre de Boris sobre su elección vocacional en aquella época *“... mi mamá pensaba que yo estudiaba economía para ser banquero... pero yo estudiaba economía por lo que pensaba que podía aportar a la sociedad a partir de eso”*. Sin embargo, las circunstancias y las necesidades en su hogar, conformado por

cuatro personas incluido él lo llevaron por considerar otras opciones que permitan afrontar la urgencia que tenían. Por lo que decidió tomar un rol diferente, uno que le permita ayudar a su familia *“el rol de proveedor”*.

Uno de sus primeros trabajos fue el BCP, Boris al narrar esta experiencia comenta que siempre veía a los chicos con sus uniformes azules que hablaban del buen pago y de los ascensos. Por lo que, decidió postular a través de la plataforma del Banco, primero ingresó como Cajero, luego ascendió a Analista y luego el Gerente de tienda le dio mucha confianza por lo que también se encargaba de validar las solicitudes de crédito. Sin embargo, este trabajo a su criterio tenía un esquema parametrizado que no lo hacía sentirse totalmente cómodo. Dado que Boris buscaba algo diferente que le permita hacer *“más de lo que le pedían.”*

Hago un pequeño paréntesis en este punto porque en esta última frase *“más de lo que le pedían”* es posible visualizar el proceso de subjetivación, la racionalidad detrás de ello “el individuo les da a su propia psiquis y a aspectos físicos, lo describe como serie de decisiones de inversión y desinversión y presenta a los individuos, a su vez, en forma simultánea como capitalistas y soberanos de sí mismos” (Bröckling, 2015, p.98). En este punto, incluso antes de entrar en contacto, en la historia con el emprendimiento social para Boris, hay una especie de presagio, un deseo orientado a una decisión donde hubo que medir los costos de optar o buscar algo diferente al BCP, de medir qué tanto es posible aceptar esa estructura parametrizada y en caso no la acepte, entonces qué está dispuesto a aceptar, hacer más implica también el mandato de autosuperación del que habla Bröckling (2015) y aunque se busca vivir, cumpliendo este mandato,

buscando hacer más, también se muere pues se renuncia a la versión de sí mismo como administrativo, los pliegues de los que habla Deleuzze (2015) que explican el proceso de subjetivación.

La trayectoria laboral de Boris va por diferentes instituciones que de alguna forma estaban relacionadas al pensamiento de ayuda a la sociedad. Así trabajó como Coordinador de Donaciones en la asociación Traperos de San Pablo, pasando por Gerente Ejecutivo de la Asociación Pro-ayuda A Caminar, ambas instituciones tienen como propuesta principal recoger donaciones y brindarlas a poblaciones de escasos recursos y finalmente fue en base a ellos que surgió parte de la inspiración para iniciar su propio negocio, Recidar, el cual gestiona actualmente con dos socios más.

Boris inició Recidar con el apoyo de su familia, primero su tío quien le facilitó uno de los medios de transporte para poder recolectar las donaciones y luego su esposa, enamorada en aquel entonces quien es también economista y que *“lo mantenía”* durante el período inicial del emprendimiento donde las ganancias resultan nulas o negativas. Boris menciona emocionado la importancia de este apoyo, tanto su tío como Lizz creyeron en él, lo que le permitió fundar y encontrar el camino para hacer crecer a Recidar, el cual en palabras de Boris *“No lo veía como una empresa social, sino como una oportunidad de coherentemente avanzar”*.

En este proceso vio una publicidad *“muy marketera”* de la Universidad del Pacífico que hablaba sobre empresas con propósito, un curso que resultaba costoso para el presupuesto de Boris de aquel entonces. Pero lo suficientemente atractivo para motivarlo a *“romper el chanchito”* e

inscribirse. Allí fue que Boris conoció los conceptos de emprendimiento social, empresa social. Cuando recibió este curso, conoció emprendimientos modelos y nacientes como X-Runner y Yaqua sobre los cuales tuvo una buena impresión que lo llevó a replantear la idea inicial de Recidar en términos de los conceptos de empresa social aprendidos.

Posteriormente a ello Boris, decidió postular a la Incubadora de la Universidad Pacífico, donde conoció a su mentor Joaquín Leguía, ese mismo año también se realizó en Lima la COP 20, Joaquín invitó a Boris a este evento. Además, le facilitó un espacio para hablar de su emprendimiento. Al hacerlo, consiguió un inversionista árabe que le brindó en el momento un monto a invertir, solamente después de haberlo escuchado hablar sobre Recidar.

Ese mismo año, Boris participó y ganó el Premio Protagonistas del Cambio organizado por la UPC, a través de este medio Boris pudo ampliar el contacto y alcance de emprendedores sociales. Como él mencionaba, *“fue bueno saber que no estaba solo”*, que había muchos jóvenes como él también trabajando por hacer la diferencia. De hecho, es aquí donde conoció a Luis Miguel, su socio actual, en aquel entonces director de Rumasunchis (voluntariado) y a muchos otros que están constantemente en colaboración entre ellos, ya sea por amistad o a través de proyectos conjuntos.

El concepto de comunidad siempre está presente en las entrevistas y es importante con las personas dentro del ecosistema emprendedor social con las que he podido conversar, por ejemplo Luis Miguel, el socio de Boris me comentaba al respecto: *“para mí el hecho de generar una*



*comunidad es quizás de lo más importante porque los conocimientos pues puedes agarrar una computadora, buscarlo y leerlo y luego tratar de practicarlo pero encontrarte con una comunidad cercana o parecida a ti es lo más chévere que me pasó allí y ahora hago lo que hago por esa comunidad”.*

Las historias de los emprendedores comerciales tienen un punto de quiebre, un momento en el cual ven “la oportunidad” y deciden optar por ella y utilizar sus capacidades para lograr obtener el éxito o en todo caso reducir los riesgos que implica esta oportunidad. Para el caso de los emprendedores sociales, agregado a esta oportunidad comercial debe haber también una oportunidad de impactar o de generar un cambio positivo en la sociedad. Boris descubrió en el camino que a través de Recidar podría generar varios impactos positivos como en el medio ambiente, en las personas que adquieren a precios éticos los bienes en Recidar y a los trabajadores de Recidar, quienes en este proceso obtienen una fuente de trabajo formal y estable. Sin embargo, para llegar a ello, como se puede ver hay una interpretación de la historia misma que va ligada también al emprendimiento.

Luis Miguel, el socio de Boris, me comentó que para ser un agente del cambio (una forma también de referirse al emprendimiento social) parte de la jornada está en uno mismo, en entender su propia historia. Luis Miguel estudió en la UPC pero al contarme este punto él me aclara que aquello fue a costa de un trabajo y sacrificio por parte de sus padres y de él mismo, pues estuvo becado primero en el colegio y luego en la universidad. Así mismo, al igual que Boris en su historia hay una transición de pensar como sus padres más orientadas al bienestar económico: “...mi madre,

*mi padre siempre habían sido personas muy trabajadoras, muy luchadoras y que obviamente su misma visión era “oye tengo que tener dinero para salir adelante” y yo me crié un poco con esa visión... el éxito es tener dinero, es tener recursos”. Pero en el emprendimiento social, en las iniciativas sociales Luis Miguel encontró una alternativa a esta visión, a luchar por algo que le indigna, en este caso específico, la desigualdad social: “...venimos trabajando en esta línea transversal más de agente de cambio es la lucha contra la desigualdad en sus distintas manifestaciones.... y la que trabajamos en Recidar es básicamente una desigualdad económica social”.*

Gracias a la comunidad Luis Miguel y Boris se unieron para trabajar juntos, como consecuencia de ello, Recidar está generando mayor representatividad en los medios sociales, a inicios de este año, por ejemplo, lograron certificarse como empresa B, lo que les da mayor posicionamiento y reconocimiento. Luis Miguel busca a largo plazo no solamente dedicarse a Recidar sino de ampliar su alcance: *“Mi proyecto allá (en la Maestría que realizó en Kenia sobre Innovación Social) era cómo hago para que Recidar deje de lidiar con las consecuencias de la pobreza - Que es que la gente no tenga dinero- y pasar un poco a las causas, desde la plataforma de Recidar podemos impactar a que el círculo de pobreza se reduzca o desaparezca, trabajando mucho con los jóvenes, estoy trabajando ahora con Boris sobre cómo podemos hacer para ampliar el impacto social de la empresa.”*

Nuevamente hago otro paréntesis en este punto, pues la comunidad de la que hablan, el Ecosistema Social Peruano son básicamente un conjunto de amigos, pero en términos de Bourdieu

(2011) podemos tal vez entender este sentido de comunidad como “el habitus representa la inercia del grupo, depositado en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de apreciación y de acción que tienden, de modo mucho más seguro que las normas explícitas” (Bourdieu, 2011, p.115). Lo que permite que los emprendedores sociales como Boris o Luis Miguel sean parte de este habitus que representa el Ecosistema Social Emprendedor se ve reflejado en los capitales que manejan, los cuales responden a los mandatos de gubernamentalidad.

De esta manera, el capital cultural objetivado e institucionalizado que Bourdieu (2000) plantea permite entender a partir de estos fragmentos la forma en la cual Boris y Luis Miguel se construyen como emprendedores y los incentivos que tienen para trabajar estos capitales que les permiten ser parte del Ecosistema Emprendedor con los beneficios que representa para ellos. Por ejemplo, cuando Luis Miguel dice que el éxito era para él tener recursos, en alguna medida, ser emprendedor social implica también tener recursos solo que estructurados de otra manera. El reconocimiento y los beneficios no provienen de una ruta tradicional o comercial sino de logros sociales, del manejo del capital cultural requerido para entender y entenderse como Emprendedor Social, el curso de la Universidad del Pacífico para Boris, la maestría para Luis Miguel en Kenia, son capitales. Como emprendedores sociales no dejan de tener recursos sino que los direccionan a este ideal.

De esta forma, hay capitales que deben trabajar, el capital social o la comunidad de la que hablan, gracias a ella pueden hacer crecer su negocio, ser parte de un grupo con ideas similares y también encontrar oportunidades para crecer como emprendedores sociales. A su vez, para ser parte de esta comunidad requieren de un manejo de capitales que responden a la subjetivación

emprendedora, por ejemplo el taller que ayudó a organizar Luis Miguel “Diseña tu propósito” en Reboot (<https://www.facebook.com/rebootspace/>) donde entre otras cosas invitan al participante a encontrar “...un equilibrio entre tus pasiones, talentos, la forma en que generas estabilidad económica y logras trascendencia en nuestro mundo.” Para ser emprendedor social es necesario plantear el propósito de vida en términos del mercado, incluso si se desea cambiar el sistema, se hace en los términos que este mismo establece.

Cuando hablamos sobre las críticas sobre de Emprendimiento Social Boris mencionaba que una objeción que reciben es la del impacto. Como mencioné al inicio, aunque las MiPymes representan el 99.5% del total de las empresas formales en el 2016 según el Ministerio de la Producción (2018). Ellos solo representan el 40% del PBI en conjunto (ASEP, 2018). Por ello, Boris explicaba que “*algunos dicen que el área de responsabilidad social de alguna de las empresas grandes puede generar más impacto que un emprendimiento social*”. Otro aspecto que también es parte de los contras que pueden encontrarse, no solamente como emprendedor social sino como emprendedor comercial es el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Este punto también lo mencionó Luis Miguel, quien explicaba que estaban tratando de construir aquello en Recidar, intercambiando por ejemplo los turnos de trabajo (en Recidar se trabaja de lunes a domingo) entonces un domingo puede descansar Boris, el otro Luis Miguel.

Este costo es algo que mencionan los emprendedores en general (tanto comerciales como sociales), en el trabajo de campo vi que una de las charlas realizadas en el ecosistema emprendedor se llamaba “*La M!#%& de Empezar*”. Los emprendedores tienen una idea de la cuota de

sacrificio que representa iniciar un emprendimiento. Los riesgos asociados, las horas extras, la falta de vacaciones, el trabajo intenso y sostenido que requiere un negocio para primero llegar el punto de equilibrio y luego superar éste. Sin embargo, está en la capacidad del emprendedor encontrar un equilibrio adecuado a ello “Domina el principio universal: “¡Tienes la culpa!”. El que se enferma, el que no se preocupó lo suficiente de su salud o el que es víctima de un accidente o crimen debería haberse preocupado más por su seguridad” (Bröckling, 2015, p.99). Es su responsabilidad el éxito o fracaso de la empresa a pesar que en la vida real, esos riesgos pueden ser más amplios de lo esperado y más que riesgos tal vez sean también incertidumbres, desde el costo financiero al costo emocional. Por ejemplo, dejar de lado a la familia por priorizar el trabajo, es un riesgo y costo recurrente en los emprendimientos, sobre todo en las etapas iniciales donde llegar al punto de equilibrio resulta vital para la subsistencia del negocio.

Algo interesante del trabajo de campo fue que tuve la oportunidad de hablar con Boris y Luis Miguel en momentos diferentes casi con la distancia de medio año y en ello la interpretación y el enfoque que van dando sobre el trabajo realizado y por hacer en Recidar así como las perspectivas a futuro van cambiando. Como Bröckling (2015) señala “Tampoco como puede haber un sujeto libre de contradicción, tan inevitable y permanente es el trabajo de la subjetivación. Este trabajo es recursivo, el objeto sobre el cual se realiza y el trabajador que lo debe lograr, son idénticos.” (p.27). Sobre esta contradicción, es importante aclarar que he podido observar un interés genuino en las historias de ambos para buscar orientar su trabajo al bienestar común y a la solución de problemas sociales. Discuto este punto porque en la historia narrada por Boris por ejemplo podemos ver que el interés social a veces se encontró con la necesidad de ayudar a su familia, lo

que lo llevó a tomar, por ejemplo, el trabajo en el Banco que era algo que no tenía inicialmente previsto. De hecho, la misma decisión de estudiar Economía tenía también una influencia, la recibida en la Academia, su motivación inicial era la de tener un trabajo y bienestar económico, elementos representados en la figura de su Tío.

Finalmente, la definición actual del modelo de negocio de Recidar se ha ido transformando, orientándose a los términos de un Emprendimiento Social a partir de lo aprendido en el curso realizado por Boris en la Universidad del Pacífico y actualmente continúa un proceso constante de reinención. Más aún, los ideales que buscan por ejemplo, luchar contra la desigualdad o por cuidar el medio ambiente, eventualmente terminan siendo encaminados al emprendimiento “Incluso la protesta, el rechazo y la trasgresión de la regla pueden ser amoldados en programas que prometen ventajas competitivas; cada uno de los fracasos solo documenta que uno debería haber sido más astuto” (Bröckling, 2015, p.281). Ningún esfuerzo es suficiente, siempre se debe estar reinventando, mejorando nunca se llega a ser emprendedor, es un proceso constante, inacabable y al ser emprendedor social tienen en mente dos objetivos, la rentabilidad y también el bienestar social, no basta con lo que alcanzaron tienen que seguir mejorando, ya sea en el emprendimiento social o como empresarios de sí mismos, retomando a Deleuze (2015) es en este pliegue que “se vive” y “se muere”.

### 3.2 La Performance Emprendedora Social

Las relaciones sociales se pueden entender como una serie de interacciones, cara a cara, en la cual el actor desempeña consciente o inconscientemente el rol social al cual forma parte. Para Goffman (2004) la vida social está basada en la interpretación de diferentes roles, similar al concepto de Schechner (2013) de conducta restaurada, en las cuales, la persona se hace a sí misma en base a la representación de lo que considera parte de sí mismo: “esta máscara es nuestro <<sí mismo>> más verdadero, el yo que quisiéramos ser” (Goffman, 2004, p.31).

Durante la elaboración de este trabajo, tuve la oportunidad de hablar con un amigo mío que trabaja para un emprendimiento consolidado, esto es que ya tiene más de 10 años en el mercado y que está también inspirado por el ideal del emprendimiento social. En la conversación que tuvimos, él me comentó el caso de Recidar, pues era uno de los emprendimientos que había visitado como parte de su proceso en búsqueda de inspiración. Él había escuchado hablar de Recidar por Luis Miguel, quien era en ese momento la figura más representativa del negocio a su criterio. Lo que me sorprendió pues en las interacciones que había tenido con Recidar la figura de Boris era para mí la que más resaltaba de los tres socios. Más aún si se realiza una búsqueda breve en YouTube sobre Recidar los resultados son varios fragmentos de entrevistas realizadas a Boris, también hay algunos videos, principalmente producidos por Recidar en los que sale Luis Miguel o Lizz. Al compartir esta impresión con mi amigo me comentó que de hecho no supo nada de Boris si no hasta el día que visitó Recidar. Cuando lo conoció se sorprendió de no encontrar a Luis Miguel y

de conocerlo, sin embargo, fue una grata sorpresa para él pues las impresiones que le causó Recidar y Boris fueron muy positivas.

Muchas impresiones que también compartía con él como el carácter siempre atento y amable de Boris, otras que resultaron nuevas para mí, tal vez en parte porque de la conversación que tuve con este amigo y la última conversación que había tenido con Boris, ya habían pasado algunos meses. La primera fue respecto a la perspectiva a futuro de Boris sobre Recidar, él había compartido con este amigo que su sueño era que Recidar sea en algún momento una especie de Saga Falabella para sus clientes, porque cuando hablamos sobre perspectivas a futuro Boris me comentó que el mundo Académico era lo que tenía como parte de su sueño, poder enseñar sobre emprendimiento social, poder aprender más, hacer una maestría afuera y esta era la impresión que tenía hasta entonces sobre las perspectivas a futuro de Boris. Este contraste en la respuesta no muestra una contradicción propiamente sino dos roles, dos facetas que gracias a esta conversación con mi amigo tuve la oportunidad de contrastar.

Goffman (2004) y esta anécdota permiten explicar cómo las personas construimos fachadas en base al medio, por ello, la representación que hace Boris frente a mi amigo es la de su rol de emprendedor social, es la del modelo de emprendedor social, habla de sus sueños como emprendedor, ligados al emprendimiento que forman parte de su persona. Sin embargo, cuando habla conmigo, además del rol de emprendedor también está en juego su rol como académico, actualmente Boris está trabajando en una tesis sobre desarrollo humano y emprendimiento social.



De esta manera, cuando hablamos, hablamos en un contexto académico, por ende, actúa en congruencia con este contexto, son diferentes sueños en diferentes roles.

El rol de emprendedor se va construyendo en las diferentes interacciones sociales en las cuales se encuentra inmerso. De hecho, si recordamos las valoraciones de GEM (2018) veremos que resulta importante, cómo la sociedad valora el emprendimiento como una buena opción de carrera; si los empresarios tienen un alto estatus social; y cómo la atención de los medios al emprendimiento está contribuyendo (o no) al desarrollo de una cultura emprendedora nacional. Los tres buscan reforzar y promover el rol de emprendedor.

Agregado a ello, en una entrevista realizada a Javier García (2018) , quien es el Coordinador del Premio Protagonistas del cambio, él menciona que es fundamental, para poder escalar un negocio la capacidad de hacer networking. *“tenemos que entender que un emprendedor social no puede desarrollarse solo... no se puede conseguir un emprendedor que de forma aislada pueda desarrollarse o pueda tener posibilidades o alguna perspectiva de ser sostenible o escalable”* (García, 2018). Un emprendedor necesita ser parte de una red, familiar tal vez, si el 99.5% de empresas formales solo es parte del 5% del sistema financiero (Ministerio de la Producción, 2018). Quiere decir que las fuentes de financiamiento para un emprendimiento provienen de otros lugares pues el acceso al crédito para los micro emprendedores es bastante limitado, un dato que GEM (2018) también reafirma.

Agregado a ello, el financiamiento adicional y la visibilidad que puede resultar clave para la sobrevivencia o la capacidad de escalar un negocio. Por lo que, en este contexto, los concursos, la participación en eventos relacionados a emprendimiento ya sea como expositor o participante resultan fundamentales. La de llevar cursos sobre innovación o la colaboración en el grupo. Solo para los emprendedores comerciales es fundamental y para los emprendedores sociales resulta fundamental. Además, las aceleradoras de negocio, esto es instituciones que ayudan a los emprendedores a afinar sus ideas y escalarlas, son variadas y se orientan a determinados tipos de emprendimiento. Por ejemplo, hay aceleradoras y todo un contexto para los emprendimientos enfocados en el sector tecnológico, Wayra (de Telefónica) es una importante aceleradora en este medio, que puede tener sentido por ejemplo para un emprendimiento como Joinnus que es una plataforma en línea para adquirir y publicitar entradas a eventos de todo tipo. Pero Wayra puede no ser importante para Recidar, salvo quieran enfocarse en algo relacionado a la tecnología, para ellos Ashoka (2018), Nesst (2017) pueden tener más sentido porque además son instituciones que buscan promover emprendimientos con un fin social.

Así, para poder participar y formar parte de los concursos, incubadoras es importante también generar visibilidad, construir la imagen de emprendedor. Muchas empresas revisan los perfiles en las redes sociales como Facebook y Twitter al contratar a sus empleados. De esta manera, no es de extrañar que al seleccionar a un emprendedor social o al tratar de conocer más de su emprendimiento se considere importante este aspecto también. Por lo que la presencia en las redes es de suma importancia, se comparten noticias felicitando a otros emprendedores, convocatorias de trabajo, los procesos de trabajo, los avances del propio emprendimiento o incluso información

académica sobre emprendimiento que ayude a los contactos a conocer más sobre el propósito y el enfoque del emprendimiento social o de noticias relevantes sobre ello.

Incluso yo salí en alguna publicación de Facebook narrando el apoyo que estaba recibiendo gentilmente por parte de Boris. Así el mostrar lo que uno hace es también parte de la cultura emprendedora social, para los emprendedores sociales es importante no solamente el éxito de su emprendimiento sino también la congruencia que tenga este con los propósitos sociales que buscan alcanzar y la congruencia que muestran ellos en este contexto. Por ejemplo, cuando hablamos de ropa, tiendas como H&M, Zara entre otras son conocidas por la contaminación y lo controversial del manejo en la mano de obra y materia prima que utilizan para producir, no son una marca de compra recomendada, Boris me recomendaba en su lugar, utilizar ropa de otro emprendimiento, uno que apoya a los reos en las prisiones a través de la producción de ropa, de hecho, él estaba usando un polo de esta marca.

Solo hablando con los emprendedores sociales y conocer sus iniciativas, me dio la sensación de estar más consciente de varios problemas sociales, que, si bien alguna vez había reflexionado nunca llegaron a ser verdaderamente parte de mi responsabilidad. Como el caso de TG Catering y Eventos sostenibles, la idea que tuvieron surgió en el COP20 cuando veían que mientras hablaban de proteger el medio ambiente y reducir el impacto de la contaminación utilizaban una inmensa cantidad de plástico y la comida que servían estaba llena de azúcar. Así plantearon su idea de negocio que es un servicio de catering donde calculan la huella de carbono por evento realizado, crean compost con sus desechos, evitan el uso de plástico, reciclan papel y cartón además que los

mozos son bomberos que desean generar un ingreso extra. Podría decir que todos los emprendedores sociales con los que tuve la oportunidad de hablar durante este trabajo mencionan un deseo congruente a desarrollar en los diferentes aspectos de su vida, no solamente en su emprendimiento “*de poner su granito de arena*”. Es decir, idealmente hay un interés genuino de construir un mejor país, una mejor sociedad, un mundo más feliz podría decirse.

Aquello guarda relación también con el sujeto ético que plantea Muehlebach (2012), el cual, no solamente es motivado por la acción sino por el afecto. La sensación que estos emprendedores sociales me dieron sobre la responsabilidad hacia los problemas del planeta no eran racionales solamente, no se basaban en acciones específicas y planificadas sino también en emociones, que fue finalmente lo que me llevó a empatizar y pensar seriamente en no comprar en Zara y H&M. Incluso en algo como la responsabilidad de la contaminación ambiental, el emprendedor social se hace responsable “cualquier cosa que uno haga o deje de hacer, siempre será una decisión entre preferencias que compiten” (Bröckling, 2015, p.99). Las preferencias o las decisiones que lo hacen responsable, tienen también una dimensión emocional, como la situación que Javier García planteó en la entrevista que tuve con él “*Si tuvieras dos lugares que ofrecen la misma calidad de empanada, pero una de ellas es una empresa que trabaja con personas con habilidades especiales ¿cuál elegirías? – él mismo responde – obviamente la que ayuda a las personas con habilidades especiales*”. Ser emprendedor o empresa social implica una diferencia respecto a los emprendedores comerciales pero a la vez requiere mover ciertos sentimientos, de empatía, solidaridad para poder ser validado, los clientes en el ejemplo de Javier tendrían que valorar el atributo diferencial de la empresa social y por ende elegir aquella frente a otras opciones.

Tal vez sea posible entender este ideal de conducta en la cotidianidad a seguir, a través del concepto de la conducta restaurada Schechner (2013) es similar a decir yo desempeñándome como si fuera alguien más, como me dijeron, como aprendí. Es la relación entre uno y sus múltiples facetas. Cada una de ellas es única en cada performance, sin embargo, a la vez está tomando un repertorio ya escrito, está combinando aprendizajes anteriores “nunca por primera vez, siempre por segunda o enésima vez (2013, p.34)”. Es interesante que la performance esperable sea esta congruencia no solo en el negocio sino en el estilo de vida, después de todo el proceso de subjetivación es consecuencia de las diferentes tecnologías y saberes que operan en nosotros. Si el ideal es un empresario congruente en los negocios y en la vida personal tal vez pueda ser una propuesta en la cual esperar resultados positivos.

Ser emprendedor social no sólo implica hablar en un taller o un seminario sobre el emprendimiento, sino que implica personificar un ideal, los emprendimientos sociales “*nacen a partir de que algo les duele y quieren hacer algo al respecto*” (García; 2018) Más aún, después de cierto tiempo pasan a una etapa en la que pasan a contar la historia de éxito y lo aprendido en el proceso invitando a nuevos emprendedores a formar parte del movimiento: “*He pasado una etapa en la que me dicen el inspirador y una cosa que he aprendido de Álvaro Henzler es que tenemos que traspasar el mensaje más allá de los espacios de emprendimiento social, que todo no es trabajar en el BCP, tener tu casa, tu auto y morir. Sino que puedes trabajar en empresas con propósito*” (Entrevista a Boris, 2018).

La figura detrás del emprendimiento social, desde la diferenciación que hacen con la empresa busca una nueva propuesta de negocios, pero también demanda un contexto que permita florecer y prosperar este tipo de negocios. *“La industria está con su pensamiento arcaico de maximizar riquezas (Entrevista a Boris, 2018)”* por lo que resulta importante generar mayor participación política, para poder impulsar otros temas que resultan importantes, cada uno desde el enfoque que está abordando *“retos por resolver”* que para el caso específico de Boris son a través del cuidado del medio ambiente. Me habló entusiasta de la nueva ley que entonces estaban tratando de promulgar y que ya fue aprobada y que busca disminuir el consumo de bolsas plásticas.

Este cambio, la capacidad de Boris de transformar su performance emprendedora en tratar de orientar la misma al impacto social que le interesa, muestra como en su proceso de subjetivación también puede moldear a su favor las herramientas que brinda el sistema, sin embargo, como dice Deleuze (2015) sobre el tema, no es posible escapar del proceso de subjetivación, para ello estaríamos muertos, en los pliegues y este es un pliegue interesante en la historia de Boris es que se vive.

En este sentido, en una de las últimas conversaciones con Boris me hablo sobre este cambio en su perspectiva a futuro: *“Recidar siento que ya di mis años, siento que ya está encaminado, no me alucino como político, como congresista... (Álvaro Henzler de Enseña Perú) nos cuenta de la importancia de conocerse y formar un espacio fuerte como sociedad civil que exija que las cosas funcionen”*. Como indican al inicio, ser emprendedor social es una forma de ser parte de un movimiento que busca una nueva propuesta de hacer negocios, que busca también generar alcances

más allá de los negocios solamente. De allí la mención política que hace Boris, aclarando que no lo hace con fines de carrera política sino de generar mayor participación ciudadana (de ciudadanos preocupados por mejorar el país como los emprendedores sociales).

Él es un caso de éxito que está usando también las herramientas que le brinda el sistema para luchar por lo que es importante para él, para retomar un poco los ideales que tuvo siendo más joven, pero considerando su experiencia y las alternativas de acción que encuentra para ello. Es el pliegue en el que vive, sin embargo, está también inmerso en las relaciones de poder y la comprensión y acción sobre su actuar político pueden mostrar tal vez esta marca de la razón neoliberal. Por ejemplo, Boris mencionó una historia narrada por Alberto Belaunde sobre una especie de ONP en Suiza donde el dinero que tenían para la jubilación invertía en mineras que empleaban a niños, lo que causó la indignación de los afiliados quienes retiraron su dinero ocasionando que la empresa de fondo de pensiones quiebre. La moraleja de la historia era la capacidad que tienen los ciudadanos para generar cambios, si lo desean. Pero esta moraleja esconde también la idea de que la responsabilidad de regular a las empresas recae en cada persona, en el acto conjunto de los ciudadanos, no hay un estado que regule o sancione a dicha empresa como Brown (2015) señala todos siguen siendo representados como capital humano, pero las protecciones imaginadas extendidas a todos se han desvanecido.

Por otra parte, Mckenzie (2001) permite entender desde la performance cómo es que el mandato del emprendimiento (al que estamos llamados todos en alguna medida) está operando en torno a la eficacia, a través de lo cultural donde es asumido como parte de la característica del ser

peruano, como el video del Ministerio de la Producción (2018) mencionado al inicio, la eficacia como cultura creativa y emprendedora está siendo medida también en términos de eficiencia, a través de rentabilidad y sostenibilidad, el ideal que se desea construir es un Peruano que a su creatividad le añada la capacidad de iniciar y mantener negocios rentables y para ello la tecnología y su efectividad juega un papel fundamental. Por ejemplo, en la misma página del Ministerio y en las diversas plataformas orientadas al emprendimiento, las redes sociales y el manejo de capacitación en línea son claves como apoyo para los futuros empresarios, emprendedores en búsqueda de perfeccionamiento.

En este contexto como expone Bröckling (2015) se trata de un Estado activador, que prepara emprendedores para que puedan posteriormente hacer negocios con las grandes empresas. La responsabilidad del Estado es facilitar la creación y crecimiento de emprendimientos motivados por opción, desde implementar la normas para crear incubadoras, hasta los concursos y el portal de StartUp Perú donde se busca un perfil de emprendedores que performen en los términos del mercado. Reflejan la racionalidad que Brown (2015) describe en este nuevo Estado, el cual organiza y condiciona sus acciones al mercado.

Es importante el énfasis que hacen a la eficacia, la rentabilidad de un negocio es clave, en el congreso sobre Empresa Sostenible más de una vez escuché la frase *“no solo por ser emprendedores sociales nos van a comprar, tenemos que brindar un producto valioso para ello”*. Un producto que cumpla con las reglas del mercado. De esta manera, Boris no solamente tiene que representar al emprendedor social modelo sino que en su representación, su empresa debe mostrar,



en datos cuantificables, la rentabilidad del mismo, así mismo, debe usar y diseñar tecnologías que le permitan mantener esta eficiencia, porque para un negocio social como el de Boris y el motivo por el cual inicia dicho negocio es que éste se mantiene solo, incluso cuando no hay donadores, así la rentabilidad y el bien a la sociedad no se limitan a la buena voluntad o a la atención del Estado sino a la capacidad de innovación y creatividad que tiene el emprendedor para vencer los obstáculos que pueda tener.

La creatividad juega un rol importante “la experiencia de la contingencia y la ambigüedad moral crece la necesidad de utilizar sus aspectos productivos y minimizar los destructivos: la creatividad, por un lado, debe ser movilizada y liberada, pero, por el otro, debe ser reglamentada y dominada” (Bröckling, 2015,p.154). Se invita a ser creativo, a innovar como emprendedor, metodologías como Design Thinking son claves, la mayoría de incubadoras sino todas tienen un diseño que buscar despertar el lado creativo, pero un lado creativo bajo ciertas normas, una creatividad dentro del emprendimiento y de los términos comerciales que representa. Aún si se habla del bienestar social y de los problemas que enfrenta la sociedad, estos deben ser afrontados con creatividad en términos de negocio, en rentabilidad.

Por ejemplo, la publicidad resulta necesaria para Recidar, es importante para el negocio y tienen que generar visibilidad y “sumar personas al movimiento”, agregado a ello el mensaje debe ser siempre congruente en todo Recidar, para que sea eficiente en su proceso de posicionamiento. Sin embargo, llegar a ello implica simplificar el mensaje o hacerlo más comercial, lo que tal vez puede transformar el mensaje original. En este caso, cuando hablamos del tema el mensaje que

Boris daría a sus clientes podría ser: “...a partir de que nos llames cuando tienes algo que no usas, personas pueden tener acceso a un empleo digno, personas pueden acceder a cosas de manera digna y de manera formal, compartiendo estás apostando a que la sociedad pueda crecer, compartir te está ayudando a que el Perú sea un mejor País”. Sin embargo, aquello no es lo suficiente breve como para posicionarse, por lo que es adaptado por los encargados de publicidad y marketing, teniendo como resultado un mensaje “*comparte lo que no usas*” que resulta funcional, pues es la acción que esperan tener, pero pierde gran parte de la idea que hay detrás de esa frase.

Al final, un negocio social, por más innovador y el impacto que pueda tener en la sociedad, si no cumple con la parte de rentabilidad y sostenibilidad no logrará subsistir. Los años y la inversión económica, emocional, social que pueda haber realizado el fundador o los fundadores se limita finalmente a sus resultados. McKenzie (2001), Brown (2015) y Bröckling (2015) problematizan lo altamente prescindibles que son los sujetos para este tipo de gubernamentalidad. Si uno no actúa acorde a las máximas de creatividad, innovación, solidaridad y está constantemente reinventándose para mantener o establecer su valor, queda al margen, está totalmente fuera del mercado. Loop es un ejemplo de ello, este caso era un emprendimiento social modelo, había ganado el premio Kunan e incluso su fundadora Irene Hofmeijer es reconocida como fellow en Youth Action Net (2018). Sin embargo, a pesar de los contactos, el presupuesto, el reconocimiento y el deseo de sus fundadores hubo rumores que tuvo serios problemas operativos, pues le faltó rentabilidad. Este caso es un caso donde el quiebre del emprendimiento no resultaría en una situación de precariedad para el emprendedor, dado que éste cuenta con capital social que lo

mantiene, por lo que puede reiniciar su proyecto o tal vez buscar uno nuevo o iniciar trabajando en otro lugar, tiene diferentes alternativas. No obstante, aquello puede no ser el caso de todos los que son invitados a emprender, más aún de todos aquellos que busquen un sentido a través del emprendimiento social, si un emprendimiento como Loop no prospera, si ha tenido el reconocimiento del Ecosistema, entonces ¿cuál es la garantía para otros emprendimientos? En realidad ninguna.

Boris me habló sobre un compañero suyo de la Universidad que era muy talentoso y que fue a estudiar a la Sorbona en Francia un postgrado. Sin embargo, al regresar no logró conseguir trabajo. Es una persona muy inteligente y capaz, él le recomienda que use sus redes de contacto o que busque generar redes de contacto para lograr encontrar un trabajo, es importante mover sus redes. Sin embargo, el amigo muestra una negativa sobre ello y se resigna y reniega desempleado sobre su situación. *“En el Perú es así, lamentablemente, todo se mueve por referencias”* una situación que puede resultar más importante aún para los emprendedores, el manejo de clientes, inversionistas, socios y proveedores depende mucho de su capacidad para aprovechar y ampliar sus redes, si hablamos en términos de Bourdieu (2000) de manejar su capital social o de convertir otro tipo de capitales en capital social.

En los casos en los que el emprendedor necesita vivir de su emprendimiento y este es la fuente principal de ingresos, si es el mercado, el contexto o la deuda. La responsabilidad recaerá en el sujeto, porque detrás de la figura del emprendedor está una exigencia tácita de saber equilibrar el riesgo y la seguridad. Si tu emprendimiento resulta siendo un desastre es tu culpa, por no haber

sabido gestionar adecuadamente el negocio, entendido las necesidades del cliente o manejado eficientemente la operación. Además, tu emprendimiento es siempre por opción, al menos para que sea reconocido positivamente, incluso si es por necesidad la historia puede reescribirse si el emprendimiento es exitoso. Si una persona no puede encontrar un trabajo estable y la única opción que le queda es la de generar trabajo para uno mismo (convertirse en emprendedor); si en este proceso esta persona encuentra una buena oportunidad de negocio ¿cómo se consideraría la motivación de dicho emprendimiento? ¿motivado por necesidad o por opción? ¿No es finalmente la necesidad el principal motivador de todo proceso? Si no económica, al menos necesidad de libertad, de sentido de vida, de hacer algo que logre mejorar el contexto... La línea no es tan clara, sin embargo, sí es claro que definir esa decisión como opción resulta más atractivo que definirla de otra manera.

Ser emprendedor motivado por opción implica tomar una decisión, implica que uno tiene capacidad de elegir en este contexto, “de tomar las riendas de su propia vida”, implica “reconocer como recursos escasos el saber, las habilidades y el estado de salud, pero también la presentación personal, el prestigio social, el ethos del trabajo y las costumbres personales, que requieren de inversión para establecerlas, mantenerlas y expandirlas” (Bröckling, 2105, p.96). Definirse como emprendedor motivado por opción es posicionarse, autoafirmarse positivamente, es plegarse al mandato pero obteniendo los beneficios que implican definirse como tal, pues al elegir ser emprendedor, los problemas, los retos, dependen de uno mismo, implica aceptar las riendas de la propia vida. En contraste con definirse como emprendedor motivado por necesidad, es asumir una actitud pasiva “Nada debe escaparse al mandamiento de la autosuperación bajo el signo del

mercado. Ninguna expresión de la vida, cuyas utilidades no puedan maximizarse; ninguna decisión que no pueda ser optimizada, ningún deseo que no pueda ser transformado en un recurso” (Bröckling, 2015, p.281). Si es que no se produce, en cierta medida, se muere.



#### 4 Recidar el concepto y el espacio

*“... para mi Recidar es esa mujer luchadora  
que a través de la educación se le han abierto puertas  
que ha encontrado muchos amigos  
que le han dicho sigue adelante...”  
(Recidar, 2017)*

Según la página The World Counts (2018), al momento<sup>2</sup> de redactar este párrafo hay 1 028 333 000 toneladas de basura generadas. Así mismo indican que cada año arrojamamos 2.12 billones de toneladas de desechos. Si todo este desperdicio fuera puesto en camiones, darían la vuelta al mundo 24 veces. En este contexto, Recidar (2018) ha impactado a la fecha en un total de más de 150 toneladas de materiales reciclados, 200 mil objetos reutilizados y más de 40 mil clientes con acceso digno a productos.

La historia de Recidar va ligada a la historia de Boris, es decir la interpretación y orientación que se hace al trabajo que realiza, los caminos que llevaron a su fundador a conocer más sobre el emprendimiento social y a entender Recidar como una Empresa Social. Porque la idea que está detrás de las empresas sociales se resume bastante bien en la frase de Boris: “¿Por qué no usar la fuerza del mercado para fines sociales?” Las grandes empresas pueden ser devastadoras, pero a la vez sumamente eficientes, si esa eficiencia estuviese orientada a fines sociales, podría resultar

---

<sup>2</sup> Junio del 2018

en una relación donde todos ganen, esa es parte de la idea que se podría entender, con la que Boris y sus socios tratan de gestionar Recidar.

En esta idea hay también una racionalidad “El capitalismo requiere, en todas sus expresiones, no solo de ideologías que justifiquen el compromiso con él, sino también mecanismos de disciplinamiento y autodisciplinamiento que garanticen que las personas se comprometan efectivamente en la medida requerida” (Bröckling, 2015, p.261). El emprendimiento, Recidar, su creación implican un compromiso de Boris y sus socios hacia él, es por Recidar que invierten largas horas diariamente en la gestión del negocio, horas adicionales en los eventos que les permiten aprender, compartir o generar visibilidad, sutilmente en este deseo de independencia, en esta iniciativa hay formas de disciplina y autodisciplinamiento a los que se someten y mediante los cuales cumplen los mandatos de innovación, rentabilidad, creatividad y eficiencia. De otra manera, el emprendimiento puede decaer o dejar de existir, es un trabajo constante el que representa pero que a su vez trae beneficios para sus socios, desde la posibilidad de ser un medio de vida como el reconocimiento mediante la adquisición de capitales que solamente en este medio pueden obtener.

#### **4.1 Recidar el Espacio físico, contrastes con el espacio conceptual: las máximas de mercado que lo orientan**

La idea de negocio de Recidar, como empresa social certificada, busca ser rentable y a la vez impactar en algún problema social. De esta manera, como Luis Miguel me explicó en la entrevista

que tuve con él y como su página web reafirma, dentro de sus objetivos se encuentra luchar contra la desigualdad social:

La desigualdad social, más de 3,5 millones de personas afectadas por la pobreza optan por realizar sus compras de bienes domésticos en mercados informales, ilegales e insalubres y consumo compulsivo, más de 2 millones de familias cuentan con cerca de 70 kilos de objetos que no usan y tienen pensado desechar, contaminando a su vez nuestras comunidades (Recidar, 2018).

Para ello, recogen gratuitamente objetos usados en buen estado (ropa, juguetes, calzado, libros, muebles y demás artículos del hogar) o aparatos eléctricos y electrónicos en cualquier estado (refrigeradoras, lavadoras, computadoras, radios, tv, etc.) los cuales son revisados, reparados y ordenados en la tienda de Recidar llamada “Mi Bazar” donde son ofrecidos a precios “éticos”, todos los productos que venden cuentan con comprobante de pago y garantía, ya sea para cambiar el objeto por otro o repararlo en caso de algún daño. Agregado a ello, en la página de Recidar (2018) señalan que *“Todas las ganancias son reinvertidas en iniciativas de desarrollo comunitario con jóvenes.”*

Es importante hacer un paréntesis aquí, pues el principal diferenciador de Recidar como empresa social es la formalidad que ofrece a sus clientes, el capital económico que ello representa para ellos, pues es en base a esas ventas que pueden justificar sus ingresos y acceder a otras fuentes de financiamiento. Agregado a ello, el capital económico que también representa para sus clientes,



quienes a partir de este modelo empiezan a formar parte del “mercado formal”. Si bien son donaciones, el precio al que adquieren los objetos es el costo operativo, pero los beneficios que reciben son más simbólicos y a su vez cumplen con los mandatos asociados al self emprendedor “Comprendiendo toda acción como una acción mercantil que implica celebrar contratos entre actores del mercado, la interpelación a ser emprendedor convierte al contrato en la institución social básica” (Bröckling, 2015,p.130). Son emprendedores sociales pero a través de esta formalidad reflejada en la entrega de boletas de ventas cumplen con un mandato asociado al emprendimiento comercial. Finalmente las ventas son una parte importante que les permitirá definir si cumplen o no con la rentabilidad y crecimiento esperado como empresa social.

#### 4.1.1 Recidar: El espacio físico

Recidar es un espacio colorido, lleno de objetos de diferente tipo, algunos con etiquetas de los precios referenciales, la entrada es un portón de ingreso que en las horas en las cuales no tiene horario de atención está cerrado y muestra los colores verde, naranja y amarillo de Recidar. Al ingresar hay un espacio central que tiene doble funcionalidad, durante el periodo que Recidar no brinda atención al cliente allí se guardan los camiones de transporte y durante el día, en el horario de atención al cliente, se retiran los camiones y ese es un espacio que pueden usar los clientes para recorrer y observar los objetos ofertados o bien los trabajadores pueden reparar los objetos que requieren alguna intervención para posteriormente estar a la venta.

Por otra parte, alrededor de ese camino los objetos están agrupados en cierto orden, a la mano izquierda se encuentra la ropa, seguida por juguetes, zapatos, cuadros, lámparas, entre otros

objetos y a la derecha están los escritorios, guardarropas, camas, lavadoras, cocinas, refrigeradores, estantes de escritorio, entre otros. En la parte final se encuentran los papeles y parte también de los otros objetos aún por organizar. La oficina de los trabajadores de Recidar está a la mano derecha y es un pequeño cuarto, equipado también con objetos diversos, es decir escritorios de diferentes materiales y modelos, la distribución ha ido cambiando también en el tiempo. Hay una especie de guardarropas, donde en la mañana todos los trabajadores colocan sus cosas y se colocan el polo que sirve como distintivo de Recidar. El techo de la oficina, así como el resguardo de los objetos son de calamina y solo la oficina tiene un piso de cemento, el resto del Bazar está aún sin ningún tipo de pavimentación.

En el periodo que realicé el trabajo de campo Recidar ha evolucionado, recientemente han tenido capacitaciones e incluso los colores del logo han cambiado. Además del trabajo con el personal de Yobel que les ha ayudado en la gestión logística. Externamente Recidar ha cambiado significativamente la distribución del año pasado (ver Figura 3) en mis primeras visitas, donde los objetos estaban menos ordenados y la situación actual, donde han ampliado el espacio de atención al público. (ver Figura 4)

Figura 3

El Bazar – Octubre 2017

Fuente: Propia

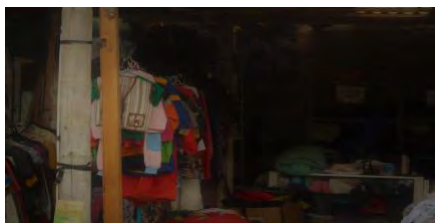


Figura 4

El Bazar – Junio 2018

Fuente: Propia



Un entrevistado me comentó que al visitar Recidar por primera vez, le encantó el lugar, su visita fue un domingo en el horario de atención al cliente de 9am a 1 pm y veía un ambiente relajado, con la música de Bob Marley de fondo y la oficina le parecía encantadora, por la congruencia que a sus ojos representaba que ellos también decidieron usar objetos reciclados.

En la visita que tuve a Recidar en su horario de atención al cliente, fue el mismo que el que mencionaba el entrevistado, pero en una fecha diferente, no había mucho “movimiento”, es decir visitas de clientes, debido a que había festividades locales. Sin embargo, se podía observar algunos compradores, principalmente mujeres (ver Figura 5) y algunos compradores con acento de otro país que buscaban electrodomésticos. Alrededor del bazar hay 15 asentamientos humanos bastante pobres, quienes son parte de su grupo objetivo.

Figura 5

Cliente Recidar

Fuente: Propia



#### 4.1.2 El Posicionamiento (El modelo de negocio)

Cuando Boris o Luis Miguel hablan de Recidar, mencionan el impacto social que tiene su emprendimiento. Un emprendimiento social o una empresa social como la de Boris tiene como parte de su misión no solamente la rentabilidad (en el sentido de ser sostenible en el tiempo) sino también la de en su proceso impactar positivamente en algún aspecto social, como se explica al inicio en Recidar lo hacen a través de *“una experiencia de compra digna”* pues los clientes de Recidar, por el nivel de ingresos que tienen, solamente tienen como alternativa lugares como *“la cachina”* (“mercados informales, ilegales e insalubres”(Recidar: 2018)) donde podrían adquirir artículos robados por ejemplo. Cuando compran en Recidar saben de antemano que los objetos fueron donados y les dieron una segunda oportunidad de uso, el precio que tienen es el costo de

operatividad de Recidar. Así el impacto es a las personas de escasos recursos y al medio ambiente también, porque implica un proceso de reciclaje y de alargar la vida de los productos.

Prueba de ello es que en la página de Recidar de Facebook (<https://www.facebook.com/RecidarPeru/>) hay algunos videos cortos de clientes contando lo positivo de comprar allí, desde el fácil acceso hasta la posibilidad, por ejemplo, de una madre que contaba que allí puede comprar juguetes a su pequeño hijo, puede encontrar de un sol o dos soles lo que él a veces le pide. Aunque otro entrevistado, cuando le consulté sobre su opinión de la idea de negocio de Recidar concluyó que *“para mí esto es igual a la cachina”*. El beneficio percibido por sus clientes puede no estar tan claro. Además, está la diferencia de tiempo, los videos de Recidar a sus clientes fueron realizados después de algunas mejoras que realizaron al Bazar, el cual ahora está más ordenado y ya no muestra la parte del fondo donde se encontraban los objetos sin clasificar a sus clientes. Luis Miguel me hablaba de ello, en su maestría había tenido la oportunidad de ver un documental llamado Poverty Inc. El cual le hizo pensar la necesidad de ampliar su alcance o visión a no solamente las consecuencias de la inequidad (que a su criterio es lo que realiza Recidar) sino las causas, por ello es que tratan de pensar algunas actividades que busquen orientarse a ello. No obstante, el peso de la operación hace complicada esta meta, dejándola como parte de los planes a mediano y largo plazo.

Es importante mencionar que todos los trabajadores de Recidar se encuentran en planilla y ganan más de 1200 soles. De hecho, en una de las salidas de campo, era parte del tema de conversación la huelga de maestros sobre el aumento de sueldo. Al tocar este tema concluyeron

que una mejor alternativa era trabajar en Recidar *“mejor se vienen a trabajar a Recidar”*. Si consideramos el tamaño del sector informal [70% de la PEA (INEI 2017)] solamente en eso, como Boris me comenta orgulloso están generando un impacto positivo. De hecho, Boris reconoce la importancia de sus trabajadores, *“Recidar va a crecer en base a las personas que se sumen a trabajar 48 horas a la semana, personas como Luis Miguel o Kerly que se está sumando recientemente.”*

Es un motivo por el cual invierten también, tiempo y recursos en tratar de buscar estrategias para fidelizar a sus trabajadores, con mi formación en Administración y Recursos Humanos, en una de las visitas a Recidar, Boris me comentaba preocupado sobre la alta tasa de rotación que estaba teniendo con sus trabajadores en la ruta de recojo, era doloroso para él verlos partir. Por lo que nos sentamos un rato a conversar sobre algunas estrategias a implementar como incentivos, celebraciones, reconocimientos, etc. Observando el movimiento en Recidar pude ver que la iniciativa de Boris de fidelizar a sus trabajadores fue bastante efectiva, buscó apoyo de un mentor en el tema, uno de los especialistas que se pueden encontrar en el medio que los asesoraba con ese tema (tienen diferentes mentores o un comité consultivo para los diferentes ejes que requiere la gestión de Recidar como Marketing, Finanzas, etc.) Posteriormente vi iniciativas relacionadas a ello, al final un trabajador que no sonaba tan convencido de continuar trabajando en Recidar, sigue hasta la fecha.

Por otra parte, para lograr el posicionamiento como proveedor a sus clientes y para conseguir los objetos a comercializar es importante la visibilidad de la empresa, el nivel de

recordación que generen en su grupo objetivo que es por un lado los donantes y por otro los clientes finales. Es por lo que Boris participa activamente de diferentes eventos relacionados a emprendimiento o emprendimiento social además de un par de entrevistas en la televisión, en el 2017 salió como el peruano del día y también lo entrevistaron en canal N. Actualmente es Luis Miguel, quien se encarga de la imagen de Recidar y tratar de construir más la marca como tal, pero para sus inicios la imagen e historia de Boris fue sumamente importante y es que escucharlo tiene un impacto positivo para su audiencia. Agregado a ello están siempre atentos a oportunidades de colaboración con diferentes empresas que puedan donar parte de los objetos que utilizan.

Sobre este proceso de recojo, aquello no se realiza todos los días de la semana, depende de la cantidad de llamadas que tengan y las rutas de recojo establecidas, los camiones no tienen capacidad ilimitada por lo que deben organizarse. En el trabajo de campo tuve la oportunidad de acompañar a los trabajadores de Boris en su ruta de trabajo. La salida fue aproximadamente a las 10 de la mañana y regresamos a las 7 de la noche a Recidar, (ver Figura 6) la ruta de recojo que realizaban era principalmente los lunes, miércoles, viernes y sábado. Cada vez que Recidar salió en algún evento o alguna situación en los medios, al día siguiente tuvieron mucho trabajo.



Figura 6

El trabajo de recojo

Fuente: Propia



En esta salida un evento que llamó mi atención fue el ocurrido en un punto de recojo en medio de un centro residencial, ya tenía más confianza con Evaristo y Fernando, por lo que me animé a acompañarlos hasta la misma vivienda donde tenían varios materiales por recoger. Dado que era una antigua agencia de viajes que estaba cerrando y estaban donando muchos de los objetos que quedaban ahora en desuso.

En este lugar tardamos mucho más tiempo en el proceso de recojo debido al volumen de sillas, teléfonos y fax de antigüedad algo amarillentos que iban y venían. Allí había tres personas presentes en ese momento, un señor de edad avanzada que parecía algo despistado y por ratos decía cosas ininteligibles pero que incomodaban a todos los presentes, una señora en la misma



situación y que parecía no hablar español y una mujer relativamente más joven que las otras dos personas, quien era la encargada de dirigir a Fernando y Evaristo respecto a la ubicación y los objetos a recoger. Esta señora fue un poco más amable conmigo de lo que era con Evaristo y Fernando, más tarde ellos me hablaron sobre aquello, pues a veces el trabajo de recojo no es sencillo *“creen que les estás pidiendo caridad, o que es para ti y te tratan, así como si necesitaras...”* o bien que *“algunos no saben que luego se van a vender dichos objetos y cuando te preguntan qué hacen luego con ellos uno se pone nervioso y no sé qué decir.”*

En ese lugar de recojo, la mujer más joven que los otros dos, gritaba al oído de ellos que tenían que dar esas cosas, que eran para los pobres y luego decía mirando a Evaristo: *“...es para los pobres... lo van a repartir a los pobres”*. De hecho, me lo pregunto a mí también, dejándome con la misma sensación que mencionaba Evaristo y Fernando, solo las invité a visitar la página web de Recidar, allí está explicado el proceso de su trabajo. No es el caso de todos los clientes de recojo, pero es parte de las situaciones con las que se enfrentan Evaristo y Fernando en su trabajo y que muestran también las tensiones en el posicionamiento del modelo de negocio de Recidar.

El posicionamiento social de Recidar, en el sentido de vender las donaciones a precios éticos es un tema que genera tensiones como también muestran unos comentarios en la página de facebook de Recidar (ver Figura 7):

Figura 7

## Vista FanPage Recidar (Comentarios)



Fuente: <https://www.facebook.com/RecidarPeru/>

En los comentarios preguntan si es similar a la iniciativa de Traperos de Emaús y otra persona comenta unas prácticas irregulares que tuvieron en su experiencia con el personal de recojo de Traperos, vendiendo esos productos para lucro personal y no dentro del sentido de la organización y finalmente el último comentario que habla de *“lucrar con la necesidad”*.

La propuesta de Recidar y el destino de los objetos siempre es mencionada en las entrevistas y es parte del modelo de negocio de Boris, por lo que la asociación que hacen las personas que donan con otras iniciativas resulta interesante. Agregado a ello, como ya mencioné en la página web de Recidar está explicado aquello, por lo que resulta también interesante las diferencias que puede haber entre el discurso formal, la imagen que Recidar quiere construir y la que es percibida por quienes forman parte de sus procesos.

La Performance de Recidar está relacionada a la de los emprendedores y tiene diferentes públicos. Por un lado está el Ecosistema Social, que mide los resultados y se mueve en un espacio no físico específicamente, pues Recidar está descrito en una charla o en su página web o fanpage de Facebook y más recientemente en Instagram, en estos contextos de alguna manera Recidar está personificado en Boris o Luis Miguel, dependiendo quien asista a un evento o quien reciba algún reconocimiento. Por otro lado está la performance hacia sus clientes como lugar de compra, a través del bazar, el recibo, la garantía a sus productos, el trabajo en el orden y la formalidad responden a esta performance que en algunas ocasiones resulta satisfactoria y en otras desfavorable.

Aunque distintas, son performance complementarias pues dependen una de la otra; por ejemplo la ropa que usa Luis Miguel en el evento de Empresas Sostenible es diferente al que utiliza en Recidar atendiendo a sus clientes. Porque en el primer contexto debe performar como un emprendedor social pero en términos de un potencial aliado estratégico, el lenguaje usado es un lenguaje corporativo que habla de impactos y de resultados cuantificables. Por otra parte, en el contexto del trabajo diario en Recidar, el rol es más de gestor, organizando a los trabajadores, las rutas de recojo, contabilizando los ingresos, buscando nuevas formas de atraer a sus clientes, utilizando tal vez las herramientas del marketing, retomando a Mckenzie (2001) nuevamente ambas performances están aunque en diferente contexto respondiendo a los principios de eficiencia que plantea lo organizacional, aún si está buscando luchar a favor del medio ambiente y en contra

de la desigualdad social, se cumple con lo que espera el mercado y se amoldan estos objetivos a ello pues de otra manera ¿cómo podrían alcanzarse?

## **4.2 Recidar en las Redes (Facebook e Instagram)**

Al igual que en el caso de Boris, la performance de Recidar es clave para la subsistencia de su negocio. Algo interesante de los emprendimientos sociales con los que pude contactarme es que la imagen del emprendedor está siempre vinculada al emprendimiento, hay una similitud en las historias de ambos y dependen en parte el uno del otro. Principalmente en las etapas iniciales, donde las redes de contacto y la capacidad del emprendedor para visibilizar y escalar su negocio resultan fundamentales.

Aquello se refleja también en las redes sociales, donde un post de Boris puede alcanzar mucho mayor visibilidad que uno del fanpage de Recidar.

### **4.2.1 Concepto Recidar**

Recidar trata de definirse a sí mismo de diferentes formas, pero relacionadas, en su página Web hablan del movimiento Recidar que no solamente busca recoger los objetos sino “concientizar a familias y empresas sobre hábitos de consumo y disposición responsable de objetos usados” (Recidar: 2018). Recidar está presente en las redes sociales, tienen un canal en YouTube, un fanpage en Facebook, están también en LinkedIn y tienen algunos artículos en Medium. De todos los mencionados Facebook es el que tiene más de 18000 seguidores y suscriptores.

Cuando conversé con Boris sobre los videos donde representaban a Recidar, le comenté que la impresión que tenía era que los videos realizados por ellos en su canal de YouTube reflejaban más la idea de la cual me habían hablado, pero que tenían pocas vistas. Por lo que Boris, me explicó que Facebook es el medio en el cual se mueven más, no obstante, al revisar la página de Facebook de Recidar, los likes y comentarios no van en proporción a la cantidad de suscriptores que tiene la página.

De hecho, quienes generan mayor movimiento son Boris y Luis Miguel en sus páginas de Facebook, no es una cantidad extraordinaria de reacciones, en promedio tienen entre 30 – 50 que para generar movimiento en las redes sociales es poco. Este punto resalta nuevamente la importancia de las redes y la comunidad, los emprendedores sociales se apoyan y contribuyen a construir relaciones que permitan a sus emprendimientos prosperar, esas 40, 50, 16 reacciones provienen de personas que pueden hacer la diferencia entre un ingreso que permita que Recidar alcance su punto de equilibrio y lo supere o que su iniciativa se pierda frente a otras del mercado.

Para Junio del 2018 contrataron un practicante que se encarga de incrementar el movimiento de Recidar en las redes sociales, pues la visibilidad que tienen resulta importante al momento de escalar su negocio. Ya sea para continuar atendiendo al problema actual o para modificar su modelo de negocio a nuevas formas. Por ejemplo, el proyecto de los “Bazares Móviles” que consiste en llevar los camiones de Recidar a zonas donde a las personas se les

complica desplazarse a adquirir sus productos, o bien la oportunidad de encontrar otros profesionales que puedan colaborar o participar del emprendimiento.

En este aspecto, muchos de los emprendimientos a veces son entendidos como voluntariados, lo que para Boris debería de diferenciarse porque lo que hacen es un trabajo, no es gratuito ni debería ser gratuito. Este es un aspecto interesante, pues en contraste con otras iniciativas, Boris por su historia, entiende la importancia de contar con una fuente de ingresos en el trabajo que realizan *“el producir”*. Como explico en el capítulo 2 en las opiniones de los entrevistados se podían encontrar discrepancias en las definiciones de emprendedores sociales, un trabajo de ONG (aunque para la definición amplia que se está usando en el trabajo sí funcionaría) para ellos está fuera del marco, el ideal es llegar a ser una empresa social, ya sea que las utilidades como Yunus (2011) plantea las reinviertan en el proyecto o eventualmente cuando sean más rentables las repartan entre sus accionistas.

#### 4.2.2 Recitalks

Es un evento organizado en el 2017 por los 5 años de Recidar, la invitación e inscripción fue a través de la página de Facebook de Recidar, era importante una previa inscripción pues tenían un aforo máximo de 100 personas. El evento se realizó en la sede de Toulouse Lautrec de San Miguel, y estuvieron presentes no solamente los trabajadores y miembros de Recidar sino también miembros del ecosistema emprendedor. En una entrevista realizada a Boris por la Confiep (2017) sobre este evento: *“Recitalks es un espacio en el cual buscamos que todos los emprendimientos sociales relacionados tanto a la gestión de residuos como a la gestión de objetos usados se unan*

*y vean la forma de tener sinergia en la primera edición ha participado Perú 2021, Treasure, Reiva, lo principal que tienen en común es la causa social y causa ambiental”.*

La estructura del evento era una parte formal, más orientada a reconocer a los miembros del comité consultivo que ayudan a Recidar en sus operaciones a través de su consultoría, escuchar las charlas de algunos expertos en el tema, hacer “networking” y compartir final. La mayoría de los eventos relacionados a emprendimiento en los que pude participar durante esta investigación siguen esta estructura.

El evento inició con unas palabras de apertura por parte de Luis Miguel quien era el encargado de dirigir el evento, y quien a su vez cedió la palabra a Silvana de Kunan quien a su vez invita a los presentes a imitar la iniciativa de Recidar, para generar espacios de diálogo y colaboración entre emprendimientos:

*Entonces los invito a todos, a que todos soñemos juntos, a que conversemos mucho, en verdad a mí me encantan este tipo de espacios en donde podemos conocer a gente que es muy diferente a nosotros pero que tiene un corazón igual de grande de fuerte que late así a todo volumen, así que espero que aprovechemos al máximo esta noche y le agradezco a Recidar la oportunidad y espero que se copien... varios... para poder generar estos espacios donde nos veamos las caras, en donde nos sigamos sonriendo unos a otros y sigamos soñando en grande y avancemos al ritmo que podamos avanzar pero que avancemos juntos no? porque creo que eso es lo más importante, saber que somos fuerte, saber que avanzamos a nuestros*

*pasos y que desde Chorrillos salieron ideas, que desde Perú salen ideas y que siguen naciendo y creando un nuevo modelo, un nuevo país un nuevo mundo una nueva sociedad, más sana, más saludable y con organizaciones y gente más feliz.*  
(Palabras Recitalks, Silvana 2017)

Seguido a ello Luis Miguel invitó a pasar al frente al Comité consultivo de Recidar, que son diferentes especialistas en el medio que contribuyen con su mentoría a las diferentes áreas de Recidar. Entre ellos estaba Joaquín Leguía, se pararon al frente y los trabajadores de Recidar, entre ellos Evaristo y Fernando, que conocía por la ruta de recojo se acercaron a colocar unos pines de reconocimiento. Una vez terminado aquello, Luis Miguel indicó que era el momento de hablar de “la carnecita” que eran las iniciativas que estos expertos en el tema desarrollarían.

El primero en iniciar fue Joaquín, un gesto observable fue que no querer coger el micrófono a través del cual Luis Miguel se ayudaba para poder hablar a la audiencia ni tampoco quiso colocarse en el podio desde el cual Luis Miguel se dirigía a los participantes. Hago un especial énfasis en aquello, porque a raíz de la reacción de Joaquín, los siguientes expositores tomaron también la misma actitud, de mostrar una cierta horizontalidad en el trato. De hecho, parte de las palabras de Joaquín iban orientadas a resaltar esa horizontalidad en Boris:

*Bueno es un honor estar acá... (...) ya tengo 22 años en estos temas y uno se encuentra con personas aquí y allá que tratan de emprender cosas y es el mejor universo que hay muchos casos, maravillosos casos y uno de ellos ha sido Boris, su hermana también... Y tu decías en la COP 20 cuando te pasamos la voz... y tú*



*decías ¿qué voy a decir? (...) Se paró allí no más y soltó... y obviamente cautivó a la audiencia así como los cautiva a ustedes acá y no solamente eso, sino que después se dio cuenta que... era capaz de a través de un sueño digamos un fin... porque todos tenemos un sueño.... De inspirar a otros (Esta capacidad) Inspirado por su perseverancia por un punto que me encanta... su humildad muy fuerte, con un propósito claro, pero con esa horizontalidad, esa capacidad de relacionarse de tú a tú y (con medio de verdad) así sin tanta vaina, sin superficialidad y eso es lo que me encanta y es allí donde conectamos, pero bueno... gracias Boris por invitarme a tu directorio, por presentarme acá...*

*(Fragmento palabras Joaquín Leguía en Recitalks 2017)*

Seguido a ello Joaquín narró las iniciativas que estaba desarrollando en ese tiempo, tenía varias, pero habló específicamente de los Eco hogares, que van en línea con la visión que tiene ANIA (2017) acerca de la niñez y de su rol activo en la sociedad. Básicamente eran dos una especie de imán que era parte del Kit del Hogar y que buscaba ayudar en el proceso de empoderamiento y de atención que los niños tienen en los problemas ambientales, incentivando la creación de iniciativas, mostrando algunas creadas por los niños y una imagen que desarrollaron en colaboración con otro emprendimiento llamado Nutri Educate que mostraba dinámicamente y visualmente los alimentos recomendables para llevar una dieta sana “*que ayude de manera pacífica y amorosa*”. Lo interesante de la presentación es también la forma en la cual se dio, pues Joaquín se muestra siempre cercano y no inicia abruptamente con la narración de sus iniciativas,

sino que se presenta de alguna forma, relatando su propia iniciativa al crear un jardín en el edificio donde vivían él y su familia y todo el proceso de aprendizaje, con fotos detrás de ello.

A Joaquín le siguió Renato Aguilar de Reiva, un emprendimiento social vinculado a la comunicación que se encarga de generar mayor visibilidad para los emprendedores sociales. Renato también menciona esta transición de trabajar en una empresa con fines comerciales solamente a la actual, que no solo le ayuda a generar ingresos sino que le da sentido:

*Yo tenía una empresa de comunicaciones hace un par de años y tenía un socio, esta empresa finalmente se cierra por varias razones entre ellas es un poco el tema de la visión que cada uno tenía... pero nosotros... tanto Katia como yo creamos justamente Reiva pensando en una comunicación que nos sea muy fácil poder hacer y sobre todo nos divierta haciéndola en el sentido de usar la comunicación para ayudar a alguien entonces yo andaba en ese proceso de buscar proyectos que me puedan gustar que pueda decir oye mira si me ponen un medio y cuento una historia muy interesante... va a ser bastante divertido poder hacerlo bajo mi energía o bajo este nuevo proceso o este nuevo entendimiento.*

*(Fragmento palabras Renato Aguilar en Recitalks 2017)*

Renzo aun no dice que es un emprendedor social, su emprendimiento es más como una herramienta para generar mayor visibilidad a los emprendedores sociales. Como fue el caso con Boris.

*Había que hacer algo para poder expandir un poco la visibilidad de la marca porque él me comentaba (Boris) que en ese momento mucha gente no lo conocía, no conocía su proyecto y en verdad personalmente que es un negocio que yo hago me da mucha... pucha... ¿que feo no? Yo creo que más personas deberían conocer un poco más de la historia de Boris y cómo eso se vincula con Recidar, así fue que nos juntamos, creamos un montón de cosas y empezamos a hacer una estrategia de PR (...) ... de alguna manera quedé un poco inspirado por toda esta historia no les miento... entonces... me di cuenta que hay muchos emprendimientos como Recidar que finalmente empiezan siguiendo un estímulo una pasión pero yo creo también que es muy importante que estos emprendimientos lleguen a atomizarse que más personas puedan no solamente verlas, sino que puedan escucharlas, sentirlas y que puedan repetirlas o servirles de inspiración. (Fragmento palabras Renato Aguilar en Recitalks 2017)*

Finalmente, Carla y Diana de Kunan hablaron de su iniciativa, entonces recientemente lanzada Marcas que Marcan, como parte de la publicidad a este directorio, en el cual también se encuentra Recidar.

En el mensaje de Renzo hay un deseo por resaltar el impacto y también la rentabilidad, es importante que conozcan las historias para que estos negocios prosperen, para que puedan ser sostenibles e inspirar a otras personas. No es un evento oficial o una incubadora, sino desde Recidar ahora es que se establece y reproduce esta norma, esta necesidad de performar, como

emprendimiento y como emprendedor. Finalmente, es interesante también el énfasis que hacen en las emociones, en el sentir, en el amor y la felicidad, lo que muestra que además de la racionalidad de mercado hay presente otros factores, la moral neoliberal de la que habla Muehlebach (2012) cuando dice “*The Moral Sentiments preach love. Not toward the self, as in the Wealth of Nations, but toward others. It is sympathy or fellow- feeling that produces social bonds between people* [Los sentimientos morales predicán amor. No hacia el yo, como en la Riqueza de las Naciones, sino hacia los demás. Es la simpatía o sentimiento de compañerismo lo que produce lazos sociales entre las personas]” (p.29).



## 5 El Ecosistema Emprendedor: Tecnologías que lo mantienen y reproducen

*“...un cambio cultural histórico está sucediendo  
y debemos aprovechar el poder de los negocios  
para ayudar a resolver los grandes desafíos de la sociedad  
y construir una economía más inclusiva, resistente y compartida,  
ese es el concepto de la triple línea de base o el triple impacto (...)  
las personas, el planeta y las ganancias  
y que pueden convivir y que pueden coexistir y que deben de coexistir...”*  
(Expositor Sistema B, 2017)

Como veremos en el este capítulo, el sentido de comunidad del que hablan Boris y Luis Miguel, el contexto que les permitió encontrarse y formar parte de esta, es clave para entender qué aspectos implica cumplir para definirse y afirmarse como emprendedor social. El emprendimiento en general funciona con diferentes instituciones que forman parte del mismo, según la explicación que me dio Boris al respecto, funciona como una pirámide, en la base están los emprendedores, seguidos por las aceleradoras de negocio o incubadoras, que son entidades encargadas de ayudar a los emprendedores a desarrollar sus ideas de negocio, a escalar sus negocios o a investigar también temas relacionados al emprendimiento y finalmente están los inversionistas que son quienes contribuyen a los diversos emprendimientos, de hecho es por la promesa de encontrar un inversionista, de mejorar la idea de negocio, de encontrar algún socio estratégico que permita

incrementar el capital económico que muchos de los emprendedores deciden participar de las diferentes incubadoras de negocio, concursos o investigaciones.

De esta manera, el ecosistema emprendedor, como lo llaman, guarda relación también con las etapas de desarrollo del emprendimiento, (ver Figura 8). Recidar se encontraría en la etapa de expansión, pues Recidar ya ha superado su punto de equilibrio, por lo que no requiere de inversionistas adicionales para mantener su operación, la meta o el objetivo ahora es más bien escalar el negocio.

Figura 8

Etapas del Desarrollo del Emprendimiento



Fuente: “Construyendo un Ecosistema Emprendedor en la Región: 3er Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina” por Fondo Multilateral de Inversiones, 2103, p.21. <https://docplayer.es/7683696-Construyendo-un-ecosistema-emprendedor-en-la-region.html>

Para este caso, hay diferentes organizaciones que formaron parte del proceso de definición y establecimiento de Recidar como empresa social y de sus socios como agentes de cambio o emprendedores sociales. La primera es la Universidad del Pacífico, el curso al que Boris se inscribió y que le ayudó a definir su iniciativa como un emprendimiento social fue el punto de partida. La Universidad del Pacífico es miembro de una red de escuelas de negocio que forman a su vez parte de SEKN (2018).

SEKN (2018) “ha desarrollado y ofrece conocimiento y herramientas pedagógicas a través de sus investigaciones, publicaciones y casos a investigadores, académicos, escuelas de negocio y todos aquellos interesados en iniciativas empresariales y sociales, inclusivas y sostenibles.” SEKN (2018) inició en el año 2001 con el fin de fomentar líderes enfocados a comprender, afrontar y resolver los problemas sociales, ambientales y económicos actuales. Aquello, a través de la investigación, enseñanza y creación de redes como una iniciativa de Harvard Business School y la Fundación Avina (“creada en 1994, enfocada en producir cambios a gran escala para el desarrollo sostenible de la región mediante la construcción de procesos de colaboración entre actores de distintos sectores para impactar de manera positiva en los Objetivos del Desarrollo Sostenible.” (AVINA, 2018)). Me refiero a todas estas relaciones con el fin de mostrar la relación e influencia entre los objetivos de desarrollo sostenible y las sugerencias de GEM (2018) y el caso específico de la Incubadora de la Universidad del Pacífico, que a su vez se relaciona con Recidar.

La Universidad del Pacífico, a través de su incubadora de negocios, Emprende UP (2018), la cual busca desarrollar la cultura empresarial en el país, capacitando y promoviendo a

emprendedores, a través de los diversos servicios que brindan como capacitación, innovación, pre-incubación, incubación y aceleración. Es la que en parte permitió el crecimiento en la visibilidad y alcance de Recidar y de su fundador, por el curso inicialmente fue que Boris obtuvo las herramientas necesarias para definirse como emprendedor social y luego en base a ellas participar de la incubadora de la Universidad del Pacífico [Emprende UP (2018)], la cual no es gratuita y tiene un costo dependiendo del programa al que se decida postular. La incubadora, por ejemplo, tiene como requisito que sean al menos 2 socios parte del proyecto, que uno de ellos esté dedicado a tiempo completo al proyecto o que no tengan un historial negativo en las centrales de riesgo (y si lo tienen cuentan con tres meses desde la fecha de ser seleccionados para corregir dicha situación) y el costo es de 6000 soles incluido IGV por un servicio de incubación de 18 meses. Agregado a ello, Emprende UP (2018) aclara que este servicio no implica un financiamiento para el emprendimiento, ni la contabilidad de los incubados ni los resultados de las decisiones de los emprendedores incubados.

Emprende UP (2018) brinda las siguientes facilidades a sus incubados:

Mentoría de primer nivel; Acceso a redes de contacto: Acceso a comunidad Emprende UP; Networking (actividades y eventos); Capacitación; Acceso a fuentes de financiamiento; Exposición en medios; Seguimiento a los proyectos; Asesorías personalizadas; Salas de reuniones; Biblioteca; Plataformas tecnológicas; Espacios de Coworking; Acercamiento al ecosistema emprendedor local; Acercamiento a principales programas de softlanding en la región y Hubspot para startups



A partir del trabajo que realizó en la incubadora de la Universidad del Pacífico Boris modificó su modelo de negocio, ellos le hicieron un diagnóstico que le permitió diferenciar, cuál de las actividades que realizaban hasta entonces (una parte era la gestión de reciclaje, otra era la de dar talleres que buscaban generar una cultura consciente y respetuosa del medioambiente y otros talleres con la comunidad) debía ser la más importante. La sugerencia era enfocarse en la gestión de reciclaje, dado que era la más rentable de las actividades que realizaban y que podía permitir incrementar el impacto y crecimiento del negocio. Por lo que se enfocaron en esta.

### **5.1 Premio Protagonistas del Cambio: Capitales Sociales y Culturales**

La otra institución que forma parte de este proceso es el Premio Protagonistas del Cambio (2018), el cual es organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y ya tiene 7 años realizándose y que con Youth Action Net (2018) es parte de la International Youth Foundation que es programa de las Universidades que pertenecen a la red de Laureth International de la cual la UPC es parte.

Para postular al Premio Protagonistas del Cambio (2018) se requiere tener entre 18 a 29 años, ser fundador o cofundador de una iniciativa social y que dicho emprendimiento tenga al menos 6 meses funcionando en el mercado. Así mismo, los beneficios que ofrece son:

Crecer como líder social y escalar tu emprendimiento a un modelo de sostenibilidad. Soporte académico en liderazgo, emprendimiento e innovación social. Asesorías anuales con expertos. Networking nacional e internacional.

Apoyo económico de 2,000 dólares. Visibilidad en medios de comunicación a nivel nacional. (Premio Protagonistas del Cambio 2018)

En comparación con la primera institución mencionada, los requisitos para participar de Premio Protagonistas del Cambio (2018) son bastante más sencillos y no toman en consideración aspectos como historial en centrales de riesgo o rentabilidad del negocio, ni el nivel de preparación del emprendedor. Sin embargo, parte de los criterios de evaluación que tienen mayor relevancia es el impacto que tiene el proyecto y las características de su representante. El trabajo realizado va desde 10 meses aproximadamente antes de que inicie el concurso y busca incluir emprendimientos de provincias. De hecho, es un especial énfasis que hacen en este concurso para incluir a emprendedores sociales de todo el Perú.

El Premio tiene diferentes etapas, la etapa de inscripción que dura aproximadamente 3 meses donde se reciben las hojas de postulación virtual o a través de email de los potenciales participantes del Premio Protagonistas del Cambio (2018). Para ello, en la primera opción es necesario inscribirse con un usuario (crearlo y completar los datos) o a través de un email adjuntando un documento con las preguntas que debe completar el postulante. Información del Programa (nombre del emprendedor, si es el único socio o quiénes son sus socios, datos de contacto y personales), Modelo de Negocio (Información sobre el emprendimiento, eje de impacto, motivación, además de incluir una lista que considera los objetivos de desarrollo sostenible y las áreas de impacto, beneficiarios medidos de alguna forma) e Información Adicional (medio por el cual se enteró del programa y actividades a realizar con el premio de 2000 dólares si es que llegan a obtenerlo).

Entre esta etapa y el anuncio de los finalistas hay un periodo de revisión de todas las postulaciones, el cual es realizado por profesores de la UPC, a quienes se les asignan algunas fichas de participantes y quienes ayudan a realizar una preselección, una vez terminada esta etapa, de aproximadamente un mes, se anuncian a los finalistas (20 finalistas), los cuales pasan por un periodo de capacitación para presentar sus proyectos al jurado (parte de los requisitos para postular es la disponibilidad de estar presencialmente en esta etapa) y finalmente pasa a la entrevista con el jurado el cual se realiza el último día de la capacitación . Finalmente se procede al anuncio de los ganadores, a la capacitación de los ganadores y a la ceremonia de premiación.

Los criterios de evaluación del Premio Protagonistas del cambio (2018) se pueden encontrar en su página web y son los siguientes:

- 1) El emprendedor es un líder
- 2) El objetivo del emprendimiento es social
- 3) Promueve acciones positivas
- 4) Crea redes
- 5) Establece objetivos y metas de manera claras
- 6) Tiene como mínimo 6 meses de operación

Hago un paréntesis en esta parte, porque estos criterios de evaluación y el formato para participar muestran nuevamente esta racionalidad detrás, el énfasis en lo cuantificable, los objetivos y metas claras, la capacidad de influenciar positivamente en otras personas. Para afirmar que un emprendimiento social cumple con ello requiere el manejo de cierto capital cultural,

conocimientos de negocios, tecnología, conocimiento de los objetivos y las metas de desarrollo sostenible, etc., implica la capacidad de realizar una performance exitosa, tanto en el texto inicialmente para poder ser considerado entre los finalistas y posteriormente una performance emprendedora social, en el periodo de participación vivencial. Para ello se requiere el manejo de un capital cultural objetivado como lo definiera Bourdieu (2000) pues no basta con tener una iniciativa social, sino que es importante presentarla en los términos que se establecen en el lenguaje del Ecosistema Emprendedor Social para ser validados.

Por otro lado, Teresa Boullon fue la ganadora del premio el 2014, en la conversación que tuve con ella, me comentó que no había postulado sino que fue invitada a participar. Lo que tal vez podría mostrar que el Premio es importante no solamente para los emprendedores sociales sino para la Institución que representa, pues en este nuevo contexto, donde surge el emprendimiento está buscando construir su capital institucionalizado y al reconocer o asociarse con emprendedores sociales reconocidos también por este ecosistema puede mantener su estatus como institución innovadora.

Además del premio de los 2000 dólares, el Premio Protagonistas del Cambio tiene convenios con diferentes medios de comunicación que permiten que al año siguiente salgan diferentes entrevistas a los ganadores, generando de esta manera visibilidad y por ende mayores oportunidades a los emprendedores. Como mencioné previamente, la promesa de incrementar el capital social a través del llamado “networking” es parte de lo atractivo del Premio.

Finalmente, los capitales que los emprendedores deben manejar para poder participar en el Premio, se incrementan o se transforman en otro tipo de capitales. Por ejemplo, el más claro es el capital social que ganan, al poder ser reconocidos como parte de la comunidad y tener al acceso a la red Youth Action Net (2018) que el Premio representa. Por ejemplo, actualmente Luis Miguel, el socio de Boris ha sido reconocido como “*Fellow*” de la red, por lo cual este año tendrá la oportunidad de conocer y compartir con otros “*Fellows*” nombrados también este año, así los capitales crecen, los fines sociales también tienen una recompensa asociada. Después de todo lo que representa un emprendedor social es un ideal, un ideal de persona que no solamente encuentre sentido en el trabajo, sino que a través de este ayude a la sociedad y encuentre formas rentables de mantenerse.

#### 5.1.1 Dialogando sobre el modelo de emprendimiento social

En el Premio Protagonistas del Cambio 2017 hubo adicionalmente una charla abierta sobre empresas sociales unos días antes de la ceremonia de premiación a los finalistas, en las cuales hablaron diferentes representantes de este, dentro de ellos Jack Zilberman, Decano de la Facultad de Negocios de la UPC fue el primero en iniciar dicho evento dando una breve introducción a los participantes. Para ello, partió de un artículo que citaba a Quevedo sobre la estupidez “*Todos los que parecen estúpidos, efectivamente los son , pero además la mitad de los que parecen también lo son, y el mundo está sembrado de estúpidos , y ese es el principal enemigo que tenemos, porque el estúpido no sabe el mal que se hace a sí mismo y hace a otros, y uniendo esa frase (...) sobre estupidez que es nuestro principal flagelo, diciendo (...) “Si crees que la educación es costosa,*

*espera a ver el precio de la ignorancia, la ignorancia es el mal, es no saber, y no querer saber, no querer oír y negarse a la realidad.*” En resumen, esperaba invitar a los oyentes a prestar atención a los temas a exponer y aprender los mensajes que los expositores estaban a punto de desarrollar.

El siguiente expositor, fue Ian Snack, Director de Empresas B, quien inició mostrando la caricatura de Tom Toro donde se ve en el centro a un empresario y unos niños en medio de lo que parece ser una escena post-apocalíptica para introducir el problema de la rentabilidad con la sostenibilidad y las empresas. Invitando a la reflexión a los oyentes sobre el problema de buscar constantemente la rentabilidad “...*allí comienza una reflexión super linda que es el valor, el sentido del valor...*” no llega a explicar específicamente qué es el valor para él, en parte porque los expositores contaban con poco tiempo para exponer sus ideas y la parte de Ian requería explicar además en qué consisten las empresas B, el cual, para Ian se basa principalmente en el impacto

*Tenemos un emprendimiento que genera de una manera un impacto y tratamos de que siempre sea un impacto positivo siempre nos cuestionamos, cómo comenzamos, comenzamos con una empresa que se sostenga por sí sola , que sea comercialmente sólida, que tenga una estructura sólida y luego pasamos a la siguiente etapa de generar un impacto, y allí es cuando comienzas primero es el huevo o la gallina, que comienza primero me vuelvo sólido empresarialmente y primero como es, y yo creo que es así son los dos el huevo y la gallina, comienzan por los dos lados pensando que se pueden hacer la dos cosas desde el principio. (Fragmento palabras Ian Snack sobre Empresas B, 2017)*

La idea de las empresas B, es a mi parecer un poco la que plantea Yunus (2011), quitando claro la parte de las acciones que no es un requisito para las empresas B que los accionistas no reciban más de lo que invirtieron, ni siquiera ajuste por inflación, no existe el valor del dinero en el tiempo para Yunus (2011), pero aquello no necesariamente aplica para todas las empresas B. Pues es razonable que habiendo invertido tanto tiempo y esfuerzo además de ayudar a salvar el mundo atendiendo alguno de los problemas de desarrollo sostenible en su gestión los accionistas tengan derecho a recibir un retorno sobre su inversión.

De esta manera, para ser empresa B tienes que ser una empresa con fines de lucro, luego es un cambio en los estatutos de las empresas *“ya no es solamente generar riqueza y rentabilidad a los accionistas, sino es cuidar de este propósito.”* El ser una empresa con propósito, esto es generar un impacto positivo en la sociedad tiene que ser también un compromiso formal además quienes desean obtener la certificación de empresa B deben *“pasar por una evaluación y comprometerse a mejorar los estándares de gestión y transparencia, este es un proceso de certificación que es bastante exhaustivo”* Finalmente comenta que las empresas B son además una comunidad donde se valoran gobernanza, trabajadores, medio ambiente, comunidad y el impacto del modelo de negocio *“...se reconoce en las empresas B, como una, como parte de una comunidad, firman una declaración en donde se sienten como elementos interdependientes dentro de una comunidad.”*

Antes de continuar con la narración del evento, hago una breve pausa hasta aquí, pues en las definiciones u opiniones de Zilberman y de Snack hay puntos que muestran la racionalidad

detrás, la referencia de mejorar constantemente que hace Zilberman, respecto al aprendizaje “..., *la ignorancia es el mal, es no saber, y no querer saber, no querer oír y negarse a la realidad.*” La ignorancia, en este contexto son los problemas sociales, negarse a la realidad es afrontar su importancia y la capacidad de afrontarlos a través del emprendimiento social (me atrevo a decir aquello pues justamente este fue un evento previo a la premiación que buscaba dar a conocer los temas relacionados a emprendimiento social). A los alumnos de negocios siempre se les invita a iniciar sus negocios propios, a ser emprendedores, como Bröckling (2015) plantea el ser emprendedor es un proceso constante “Éxito solo lo tiene aquel que se le alinea en forma mimética o el que trata de superarla; o, en otras palabras, el que sea lo suficientemente flexible para aprovechar una oportunidad antes de que lo haga otro” (Bröckling, 2015, p.77). El emprendimiento social es ir más allá, es un diferencial del emprendimiento comercial, porque no hay un límite al ser emprendedor.

Snack por otra parte, en la propuesta sobre empresas B, el cuidar el propósito (“*impacto positivo en la sociedad*”), el sentido “...*ya no es solamente generar riqueza y rentabilidad a los accionistas, sino es cuidar de este propósito.*” Tiene un sentido ampliado, con dos ejes igual de importantes, no habla como Joaquín por ejemplo en las Recitalks de sentimientos o emociones, su invitación implica una visión de los problemas sociales como oportunidades de negocio, pues al cuidar el propósito tienes que cuidar en igual medida la rentabilidad, dado que uno no puede existir sin el otro, tomando el ejemplo que coloca el mismo Snack son “*como el huevo y la gallina*” es igual de importante el impacto positivo a la sociedad y la rentabilidad a los accionistas. Para Yunus



(2011) este equilibrio no era posible, por ello es que planteaba ese corte con la empresa tradicional respecto a las acciones. Sin embargo, en esta tensión ¿puede existir un equilibrio real?

El siguiente expositor es Joel Adrians, Director de Formación y Aprendizaje para International Youth Foundation que habló del concepto de emprendimiento social donde amplía un poco el concepto de empresas B,

*Emprendimiento social es el impacto social, un emprendimiento social se considera exitoso si está generando un valor social, tiene que tener una solución de alguna forma que es nueva que aporta algo distinto, que ve a la situación con ojos nuevos, con innovación y tiene que apuntar a hacer cambio sistemático como la meta final (Fragmento palabras Joel Adrians, 2017).*

Un emprendimiento social puede cerrar por falta de impacto, para Joel una ONG puede considerarse un emprendimiento social porque lo que importa no es la rentabilidad sino el impacto social. En la red de Youth Action Net (2018) que es la que guía a Premio Protagonistas del Cambio, se enfocan en los jóvenes, ya sea quienes deseen llegar a ser empresas sociales o sean una ONG.

En el 2015 hicieron un estudio que incluía a los Protagonistas del Cambio (quienes no supieron que participaron de este estudio) de 1500 jóvenes en más de 100 países, donde

*Como promedio vimos más o menos la calificación de 4 trabajos a tiempo completo, cinco a tiempo parcial, y un efecto multiplicador con los voluntarios que un promedio de 27 voluntarios por iniciativa, a nivel de registro legal la mayoría*

*de estos jóvenes, se han registrado como sin fines de lucro (Fragmento palabras Joel Adrians, 2017).*

Sin embargo, aquello es positivo para Joel pues indica que “*sólo el 28% dicen que dependen totalmente de sus pensiones y donaciones y que casi entonces el 70% o dependen solamente de ingresos generados por su propio proyecto o una mezcla de fuentes sin fines de lucro y con fines de lucro*”.

Finalmente, Joel da recomendaciones para que pueda haber más jóvenes que emprendan iniciativas sociales, la primera es la oportunidad de adquirir destrezas y capacidades necesarias (técnicas para administrar su propio emprendimiento como capacidades personales para generar resiliencia); además de acceso a recursos humanos y financieros e incrementar la visibilidad de los emprendedores sociales (que es algo que trabajan en la red) con el fin de brindarles mayor credibilidad como actores sociales. Lo interesante aquí también es que estas recomendaciones van en línea a lo que plantea GEM (2018) como vimos al inicio, el reconocimiento que se da a los emprendedores es un factor clave para generar un entorno favorable, a través de la red, buscan incrementar un tipo de emprendimiento, el emprendimiento social que es diferente del emprendimiento comercial en la finalidad y propósito que tiene, pero que sin embargo está dentro de este.

Si bien Joel hace énfasis en el propósito, y da la buena noticia sobre iniciativas que se sostienen con sus propios ingresos. No da suficiente énfasis a los 27 voluntarios en promedio por iniciativa “ (...) *The ethical labor of citizens is thus much more than merely cheap. It has, precisely*

*because it is unwaged, become the pathos- laden vehicle through which collective transcendence and meaning and value get conjured* [El trabajo ético de los ciudadanos es mucho más que simplemente barato. Se ha convertido, precisamente porque no pago, en el vehículo patentado a través del cual se evocan la trascendencia colectiva, el significado y el valor].” (Muehlebach, 2012, p.12). La importancia la tienen lo que se logra en el emprendimiento social, el costo, tiene más bien una recompensa emocional y una promesa que en el largo plazo podrán obtener además de ello beneficios económicos. El caso de Boris es un caso de éxito, pero es uno de los pocos que logran alcanzar una empresa social lo suficientemente rentable.

La charla finaliza con un conversatorio entre Javier García, Representante del Premio Protagonistas del Cambio, Carla Grados de Perú 2021 e Isabel Castillo de Nesst teniendo como moderador a Joel. En esta parte del evento hablaron primero sobre las perspectivas particulares de emprendedores sociales en el Perú y los principales retos de los emprendedores social, a criterio de cada participante Joel los invitó a reflexionar sobre este punto.

En cuanto a las perspectivas particulares de los emprendedores sociales, Javier de Protagonistas aludió al caso de Boris y la frase que él le dijo alguna vez: *“Pasar de la indignación a la acción”*, para Javier hay hechos que indignan que hacen que los emprendedores *“se lancen”* y que en este camino lentamente encuentren los elementos para obtener sostenibilidad. Así mismo, mencionó la diferencia que hay entre Lima y Provincias:

*Una diferencia de avances como innovación social, los movimientos de este tipo son con mayor número en la capital, hay una brecha de conocimiento, la idea es*

*divulgar el conocimiento para compartir buenas prácticas, conocimiento, como para ayudar a cerrar esa brecha. (Fragmento Palabras Javier García 2017)*

De alguna manera Javier invoca a esta tecnología del yo de la que habla Foucault (2008) pues invita a los emprendedores sociales reconocidos a ser una especie de profetas en el medio y a convertir a quienes cumplan o estén dentro de los parámetros de lo que se entiende como emprendedor social en emprendedores sociales, a través de autodefinirse como tales. Con los beneficios que representa, como ser parte del ecosistema, poder colaborar y aprender del mismo y en términos de Bourdieu (2000) hacer crecer sus capitales, ya sea culturales, sociales o económicos.

Por otra parte, en cuanto a este tema Carla Grados de Perú 2021, desde su trabajo y el ámbito de acción en el que participa señaló que su objetivo es “... *acercar la innovación social a esas empresas generando un impacto a través de la compra consciente*”. Así mismo indicó su propia identidad como emprendedora social

*Yo también soy emprendedora social en dos emprendimientos que son sin fines de lucro pero que buscan generar ingreso, la mayoría de emprendedores sociales inician como sin fines de lucro y luego encuentro las empresas sociales y este modelo como una herramienta para generar el impacto. (Fragmento palabras Carla Grados, 2017)*

Para Carla es importante generar la sostenibilidad en las iniciativas sociales a través del apoyo de las grandes corporaciones, sin embargo, aquello representa un reto, como parte de su trabajo en Perú 2021 y como emprendedora: *“El sector empresarial nos cree con poca credibilidad, toca hacer un trabajo con las grandes corporaciones.”*

Sobre este punto, Joel hace un comentario de lo interesante que puede ser esta diferencia en la legitimidad que las corporaciones brindan a los jóvenes, al menos desde el emprendimiento social, pues en el sector tecnológico *“sí han ganado espacio”* a diferencia de los emprendimientos sociales.

El rol de las empresas establecidas y tradicionales aparece un tanto ausente, pues el ideal del emprendimiento social es que todas las empresas deberían funcionar de esa forma. Sin embargo, las empresas tradicionales pueden ser la diferencia entre la subsistencia de un emprendimiento social y su quiebre. De allí la preocupación de Carla Grados por encontrar un vínculo entre éstas, en lo que llama *“la compra consciente”*. Sin embargo, lo que tal vez no se problematiza es que para generar esta compra consciente, finalmente son las empresas quienes tienen el poder de decisión y si apelar a sus emociones no es suficiente el emprendimiento tiene que mostrar, como se ha evidenciado a lo largo del trabajo, cuantitativamente que es un socio estratégico elegible, es decir que cuenta con los capitales necesarios para cumplir con los estándares de eficiencia que se espera de cualquier emprendimiento.

Tal vez la exigencia a los emprendedores sociales sea en menor escala o relacionada a sus áreas de responsabilidad social empresarial “*They are not seamlessly governed, but capable of both acts of appropriation and rejection at once* [No están gobernados a la perfección, pero son capaces de realizar ambos actos de apropiación y rechazo a la vez]” (Muehlebach, 2012, p.26). Sin embargo, a través de este proceso entabla normativas que hacen que los emprendedores sociales deban alinearse en mayor o menor medida a lo que el mercado “tradicional” manda.

Por otra parte, Isabel Castillo de Nesst menciona que uno de los retos que han tenido que afrontar en su institución al trabajar con emprendedores sociales es “*la aversión al riesgo*” la cual Isabel califica como un tema cultural.

*Hay muchos jóvenes que no quieren escalar su negocio (...) pero que tienen que ver que sea sostenible y la importancia de las instituciones como las nuestras que busquen llevar el escalamiento y el capital, difundir en el ecosistema peruano, préstamos blandos, donaciones revolventes que en Perú no existen, pero pueden funcionar. (Fragmento palabras Isabel Castillo, 2017)*

Isabel explica que la red o el ecosistema emprendedor social permite compartir experiencias entre los propios emprendimientos “*en los últimos dos años se han creado comunidades donde se comparten experiencias y potencian a otras empresas*” la idea es hacer crecer el ecosistema y a los emprendedores “*...que se han enamorado de una problemática*”.

Así mismo, para Isabel Castillo, los retos Principales para sector emprendedor parten desde el mismo emprendedor, explicando que al inicio apoyaban a emprendedores rurales, quienes tenían como principal reto *“escalar el emprendimiento más allá de la comunidad”*. Sin embargo, Isabel menciona que *“por el tipo de emprendedores que está naciendo -creo que- el tema de escalar está dentro de su gen así que por allí vamos bien.”* Nuevamente aparece un poco las sutilezas detrás de los conceptos de emprendedor social entre los miembros del ecosistema y como en este caso pasa a ser considerado como una parte biológica incluso. Tal vez guarda relación con el ideal de Perú como país emprendedor, que por cierto también contrasta con la percepción que tenía Isabel sobre el temor al riesgo, una de las características de los emprendedores que de hecho es sumamente valorable y clave para alcanzar el éxito es saber manejar el riesgo. ¿Cómo podemos ser un País emprendedor que a la vez tiene temor al riesgo? Sin embargo, aquello no fue algo que reafirmaron los otros participantes del conversatorio.

En cuanto a la conversación sobre los retos Principales para el sector emprendedor, Javier mencionó que es importante la visibilidad que se le da a los emprendedores. Para Javier esta visibilidad parte de *“los emprendedores que están empezando a creérsela... para que se sepa que existen y que están contribuyendo a la transformación social”*. Además del apoyo académico, por ejemplo, que les brinden conocimientos sobre maneras de enfrentar problemas de rentabilidad en sus negocios.

Agregado a ello, un aspecto en el que coincidían Carla e Isabel era en la importancia de la inversión tanto de capital económico como de capital cultural y social:

*Falta de inversión de impacto desde las empresas, el emprendimiento social tiene un objetivo por encima de la rentabilidad, al tener la meta del impacto, demora en llegar a su punto de equilibrio, por ejemplo Laboratoria todavía no llega a su punto de equilibrio. Lo que debería haber sería invertir como filantropía estratégica, las empresas para que puedan llegar a préstamos más cortos que lleven a un nivel que les permita escalar y alcanzar fondos más grandes. (Fragmento palabras Carla Grados, 2017)*

Lo cual es reafirmado, por Isabel, sobre todo en el rol de las empresas como inversionistas para impulsar el emprendimiento social: *“Otro tema que Carla mencionó... el capital paciente, no esperar retorno en 3 o 4 años, sino esperar más para luego tener no solo un retorno financiero sino social.”*

La meta es siempre escalar el negocio, ya sea para llegar a tener acceso a inversionistas con mayor capital como menciona Carla o ya sea para encontrar personas que permitan aquello:

*Otro reto es encontrar personas que realmente se involucren con el emprendimiento y que se sientan satisfechos con el trabajo, tener gente enfocada en el emprendimiento es importante, la rotación dentro del emprendimiento es algo que dificulta el proceso de escalar o crecer el emprendimiento, en Europa la cultura es distinta.... (Fragmento palabras Isabel Castillo, 2017)*



En las recomendaciones y palabras de Isabel, Javier y Carla es posible encontrar que el ideal de emprendedor social está inmerso en el de emprendedor comercial. Pues las problemáticas que describen como el temor a escalar, o la necesidad de empezar a creer que se es emprendedor social, el compromiso, la perseverancia, los riesgos y retos que representa el emprender son básicamente las mismas explicadas en GEM (2018) con la diferencia clara que además ser emprendedor social implica responsabilizarse de generar un impacto positivo a la sociedad, todo ello en un marco de negocio “el mismo mandamiento del permanente mejoramiento y la misma, casi ilimitada, creencia en el poder de la fe y de esta en sí misma. Finalmente, tanto aquí como allá, la instauración del mercado como juez supremo” (Bröckling, 2015, p.79).

Finalmente terminan con las palabras de la decana de Recursos Humanos de la UPC quien invita a los participantes, principalmente estudiantes de las diferentes carreras de la UPC que busquen el cambio social “*no conformarnos, atrevernos*” además de los respectivos agradecimientos a los participantes y expositores así como una invitación al networking a realizarse posteriormente donde se invita a los alumnos a dialogar con los protagonistas 2017 para conocer más sobre ellos, sus motivaciones, etc. Además de los protagonistas alumni, que son protagonistas de años anteriores.

#### 5.1.2 Ceremonia de Premiación Premio Protagonistas del Cambio 2017

El premio protagonistas del cambio es un evento importante dentro del ecosistema social, el mismo surgió en el 2011 en la UPC, según las palabras de apertura en la ceremonia 2017 como un “intraemprendimiento”. En el 2017 se atendieron 223 solicitudes a lo largo del país. La

selección fue realizada por 43 docentes de la UPC, de los cuales fueron elegidos 20 finalistas que vinieron a la ciudad de Lima, los cuales fueron evaluados por un grupo diferente de jurados, entre ellos: Álvaro Valdez: Director de Comunicación, Imagen y Responsabilidad Corporativa de Telefónica del Perú; Carla Grados: Directora de Innovación y Emprendimiento Social de Perú 2021, Joaquín Leguía Director de ANIA, Gonzalo Carranza: Editor Central de Economía del diario El Comercio, Sandra Araujo: Responsable de incubadora PQS de la Fundación Romero entre otros.

La ceremonia se realizó en la sede de Salaverry de la UPC, era ingreso libre y al final se tenía previsto un brindis. Estaban los familiares y amigos de los protagonistas de este año en las primeras filas del auditorio además de los jurados y de algunos de los anteriores ganadores del premio. Dentro de los anuncios que hicieron al iniciar la ceremonia fue que el 2017, por primera vez los ganadores del premio tendrían acceso a un curso virtual de marketing para emprendedores, además de la alianza con Pro-Bono que promueve la prestación de servicios legales para los protagonistas que cumplan con los requisitos de la fundación tendrán acceso. Así como de los códigos de ética redactados por alumnos de la Facultad de Negocios de la UPC y el mentoring al que tendrán acceso los ganadores del Premio Protagonista del 2017.

Luego de las palabras introductorias y del énfasis en la innovación de este año, invitan a Joel Adrians donde menciona nuevamente la historia de 7 años que realizaron con la UPC. *“vimos que a pesar del gran potencial de sus ideas y la fuerza de sus energías muchos de estos jóvenes estaban trabajando en aislamiento sin poder acceder a los recursos necesarios para crecer sus emprendimientos y sin la credibilidad que merecían como actores sociales”*. Es importante

recordar que parte de la importancia del Premio es la capacidad de generar visibilidad a los emprendedores, de darles legitimidad hasta cierto punto en su entorno, el Premio Protagonistas del Cambio es una de las primeras puertas hacia ello, pues los filtros para formar parte del concurso son bastante amplios. Joel menciona también la finalidad de facilitar el acceso a redes y recursos. Además de los beneficios que la experiencia peruana ha brindado al retroalimentar la red de Youth Action Net (2018). Concluye con una invitación a los ganadores del premio *“esperamos que este premio les motive para seguir luchando, día tras día, para que sus proyectos crezcan, se hagan más sostenibles y lleguen impactar a más vidas”*

Seguido a ello procedieron a entregar los premios a los protagonistas de la UPC 2017, el rector de la UPC es el encargado de entregar dichos premios (ver Tabla 2)

Tabla 2: Relación Ganadores Premio Protagonistas del Cambio 2017 y Premios

Recibidos

Elaboración Propia

Ganador	Detalle
Iracema Loayza – Perú en Positivo, el Portal de las buenas noticias del Perú – Cusco	Recibió por parte de Start UPC una incubación para potenciar su emprendimiento, Renzo Reyes fue invitado para entregar el premio de participación especial.
Daniela Osores – Reciclando -Lima	Luego pasa Carlos Fonseca, productor periodístico de Canal N para premiar a Daniela, quien a través del reciclaje de botellas hace frazadas para personas víctimas de friaje. Ella tiene además del premio una mentoría por ANIA, representada por Joaquín Leguía.
Diego Padilla – Centro Urbes – Lima	Julia Sobrevilla de Coca-Cola premia a Diego Padilla quien recibe una fuerte ovación que hizo detenerse un poco a la

	moderadora (a diferencia de los anteriores) Consultoría en estrategia comunicacional por parte de la empresa Marca Lima, invitan a Aldo Alfaro para brindarle el premio especial.
Diego Velásquez – Identilectores – Junín	Luego Gonzalo Carranza editor central de economía del diario el comercio, premia a Diego Velásquez, quien además tiene una mentoría gratuita por PQS, premio recibido por Sandra Araujo
Lesly Blas Cotrina – Biciteca – Chimbote	Gustavo Guerrero, vicerrector de la UPC, es quien premia a Lesly Blas, además de la mentoría que recibirá por la organización un millón de niños lectores Teresa Boullon
Pamela Navarrete – Matchcota – Lima	Pamela ha recibido de Start UPC una incubación para potenciar su emprendimiento, Renzo Reyes es el invitado para entregar el premio de participación especial (nuevamente).
Patricia Mendoza – Casa Museo Joaquín López Antay – Ayacucho	Patricia Mendoza recibe el premio vestida con un traje particular lo que genera mayores aplausos por parte de los oyentes. Patricia recibirá una mentoría por parte de KANI, Akira es el representante a brindar el premio.
Teresita Ruiz Ahuanari – Bosque niñas, niños y jóvenes Boni Puerto Prato – Loreto	Teresita Ruiz recibe una ovación aún mayor que la de Diego Padillo, recibe el premio por parte de Joel Adrians y además recibe el servicio gratuito del curso de Design Thinking Social Lab
Ximena Priale – Semilla Intercultural – Junín	Además del premio Ximena recibirá por parte de Wayna Tour el Tour del emprendimiento social.
Johanna Johnson – Mini Academia de Ciencia y Tecnología (MACTEC-PERÚ) – Lima	Johanna Johnson, quien no se encontraba presente porque aquella oportunidad estaba viajando a China UNESCO FOR GIRLS AND WOMAN entregado por primera vez a una peruana. Por este motivo dan el premio a una representante de MacTec Perú. de Start UPC una incubación para potenciar su emprendimiento, Renzo Reyes es el

	invitado para entregar el premio de participación especial.
--	---

Finalmente invitan a aplaudir y felicitar nuevamente a los ganadores del premio, siguiendo con la ceremonia invitaron a hablar a Boris, quien se levanta alegre y da este discurso:

*Buenas Tardes, Joaquín buenas tardes, muy emocionado en verdad porque me escribió Javier y me dijo “Boris tienes que decir algo para que inspiren a los chicos” y en verdad estaba aguantando las lágrimas cuando vi a cada uno de ellos... como recibían el premio y me recordaba hace dos años cuando estábamos con Akira en esta misma etapa... entonces para mi decirles chicos bienvenidos a la familia protagonistas del cambio, siento que en el Perú tenemos muchos problemas y los políticos están haciendo sus cosas, los futbolistas ojalá hagan bien sus cosas hoy día... y nosotros también estamos haciendo nuestro aporte en esta ciudad y creo que juntos vamos a construir el Perú que soñamos, siento que unidos estamos construyendo el Perú que nos merecemos como dijo Adrián y... nada estoy muy emocionado en verdad no puedo decir mucho... y si los inspiré no sé... disculpa Javier de verdad (Palabras de Boris en la Ceremonia de Premiación Protagonistas del Cambio 2017)”*

En estas palabras de Boris es posible notar la tensión tal vez en este proceso de ser emprendedor social o lo que se espera de la performance de un emprendedor social en este contexto. A lo largo de su historia Boris considera importante trabajar por mejorar la sociedad, el país, además valora a quienes comparten ese ideal. Sin embargo, este rol de profeta o inspirador que tenía que representar en la ceremonia de premiación, tal vez no era tan adecuado para él. Desde

el discurso a la última conversación que tuve con Boris sobre el tema pasaron meses y mi percepción fue que su actitud a este rol inspiracional había cambiado favorablemente. Tal vez Boris solo quiera ser definido como un microempresario, pero el Ecosistema Social Emprendedor con el que trabaja poco a poco, mediante diferentes relaciones hacen que el ser Emprendedor Social pase a ser parte de su identidad.

Finalmente, las palabras de Edward Roekaerd: *“Este premio puede ir perfeccionándose, nos deben inspirar a todos e inspirar sobre todo a nuestros alumnos para motivarlos y notar el rayo de luz que motive a la unión... gracias gracias a todos...”*. Seguido por los jóvenes de la asociación cultural D1 de Vania Masías concluyen el evento ingresando bailando con una música de fondo que parecía ser una mezcla entre negroide y otros ritmos más modernos. Además de iniciar con las tomas de fotos oficiales para los ganadores con sus premios, los encargados de entregar los premios, entre otros e invitan a todos los demás a participar del compartir.

Lo interesante del premio además del proceso de transformación que representa para los miembros son algunas particularidades, como el que mencionó Javier, el coordinador del premio en la entrevista que pude tener con él. Y era que dentro de las capacitaciones que más solicitaban los emprendedores eran temas relacionados a finanzas y legislaciones. A pesar de ver el impacto, solamente en ese interés por estas materias, es posible notar los problemas más importantes que tienen en su trabajo diario, el peso que tiene todavía la productividad sobre ellos. Puede que estén trabajando por generar un impacto positivo en la sociedad, pero finalmente lo que determina su subsistencia es la rentabilidad detrás de sus empresas “Tanto más rápida es la transformación

social, tanto más dinámicos son los mercados y tanto más las personas se ven compelidas a ampliar sus competencias empresariales” (Bröckling, 2015,p.100). Por ello es que de todas las opciones que pueden tener para capacitarse buscan la parte financiera y legal, que van ligadas a la operatividad del negocio y que son finalmente las que determinan su subsistencia.

Por otra parte, el ganar el premio implica formar parte oficialmente de la comunidad, no solamente ganan el reconocimiento sino que además cuentan con un mentor y en algunos casos con el acceso a la incubadora de negocios de la UPC. Nuevamente si hablamos de capitales en términos de Bourdieu (2000) estos se están incrementando para todas sus partes, pues por un lado los emprendedores obtienen capital cultural (a través de los cursos y la mentoría), capital social (el acceso a la información y conocer otras iniciativas y estar expuestos en los medios lo cual les permite ampliar sus redes sociales) y capital económico (el dinero a invertir en el emprendimiento). Por otro lado, la misma institución se está posicionando, y a su vez para los casos que más se adaptan al ideal de emprendimiento social (a pesar de lo amplio del término) pasan a ser parte de su red, pasan a ser mentores como el caso de Kani, Akira fue protagonista el 2015 y el 2017 era un mentor asignado. Boris pasó a ser jurado de los protagonistas 2018, el capital cultural y social fluye y enriquece a sus participantes, a la vez que va estableciendo las normas de lo que debe ser un emprendimiento social dentro del ecosistema social peruano.

## **5.2 Kani, un emprendimiento amigo**

Algunos ganadores del Premio Protagonistas del Cambio recibieron como parte de su reconocimiento un programa de mentoría con Kani, quien estaba representado en esa ceremonia

por Akira, a quien Boris también menciona en su discurso y quien es un querido amigo suyo, pues se conocieron en el Premio Protagonistas del Cambio el 2015 (ambos ganadores), gracias a Boris pude ponerme en contacto y conversar con Akira.

La historia de Akira al igual que la de muchos emprendedores sociales tiene un punto de quiebre, nace en parte por esa insatisfacción que genera el trabajo de oficina y la visión empresarial de medir los logros en ganar más, tener más, crecer más en función de negocios y rentabilidad únicamente. Akira es Administrador de la Universidad del Pacífico, él es cofundador de Kani y se unió al proyecto a partir de la invitación de su prima quien lo llevó a conocer a las artesanas a vivir un tiempo en Ayacucho, donde se encontraba el proyecto y a desarrollar en conjunto el modelo de negocio que propone Kani. Son un equipo interdisciplinario que enriquece la propuesta del emprendimiento: un diseñador, una antropóloga y un administrador. En el camino han sumado y siguen sumando más personas a su equipo, los que menciono son a mi entender los socios fundadores.

La visión de Kani (2018) que se encuentra en su página web es:

Soñamos y trabajamos para que la artesanía sea la herramienta que permita a artesanas y artesanos lograr el desarrollo que anhelan, para alcanzar metas personales, mejorar la calidad de vida de sus familias y comunidad. Soñamos que las artesanas y artesanos sean reconocidos por el trabajo artístico que realizan, superando el rol de mano operativa. Soñamos con construir juntos este nuevo modelo de desarrollo, donde los proyectos sean la excusa para un trabajo y una



relación de largo aliento con diversos grupos artesanales, como socios estratégicos (Kani, 2018).

Kani tiene tres rubros de negocio, el primero es Kani Comercial, donde tienen entre otras cosas, la tienda recientemente abierta en barranco y donde buscan vender los productos de los artesanos con los cuales trabajan “Modelos justos de comercialización para sus propios negocios. Conocimiento sobre el mercado. Ingresos justos y trabajo” (Kani, 2018). Kani Lab es el segundo en el cual buscan ayudar a mejorar los procesos de diseño y operativos “Diseños originales con identidad que respondan a las demandas del mercado. Mejora de procesos productivos: especialización y control de calidad” (Kani, 2018). Finalmente, Kani Incuba que está más orientado a los negocios “Mejora de la organización para la autogestión y sostenibilidad. Desarrollo de capacidades para el desarrollo, comunicación y posicionamiento del negocio” (Kani, 2018).

Akira a través del trabajo con Kani ha encontrado un nuevo sentido o perspectiva de vida. Conversando con él mencionaba también que trabajar en Kani no solamente ha cambiado el trabajo sino su visión en otros temas, como los enfoques de género por ejemplo y algo que podía entender de él es cómo cambiar la perspectiva de vida implica, casi sutilmente un cambio también en los grupos sociales que frecuentas. Por ejemplo, algunos amigos de la universidad ya no comparten puntos de vista afines respecto a política o temas controversiales como temas de género o de inclusión.

Akira está profundamente comprometido con Kani, tanto que en la entrevista que tuve con él me comentó que había decidido no casarse ni tener hijos con el fin de poder dedicar toda esa energía a Kani. Al igual que Boris, Akira es una persona amable y muestra apertura, gracias a su disposición a ayudar pude observar una mañana de trabajo que tenía planificado con Sisan al día siguiente de la entrevista que tuve con él.

Para la visita acordamos llegar a las 9 de la mañana y partimos del local de Kani al Museo de Sitio de Pachacamac, fuimos Akira y la diseñadora de Kani, la cual durante el camino me actualizó sobre muchas opciones de moda sostenible, los lentes de sol que usaba eran hechos por una empresa local que también es un emprendimiento social y que hace monturas considerando el impacto ambiental. Me habló de las traperas en barranco y Akira añadió al tema los documentales de Netflix que mencionan la huella ambiental de la industria textil. En esta conversación la importancia de la congruencia en la vida del emprendedor social y su hacer emprendedor se muestran, además de este sentido del deber, de hacerse responsable incluso de las consecuencias de la contaminación que generan las megacorporaciones.

En la reunión que iba a presenciar Akira tenía planificado informar a las mujeres emprendedoras que forman parte de Sisan el acuerdo al que había llegado con LATAM sobre la producción de unos Identificadores de maleta que ellas tenían planificado elaborar teniendo como parte de su materia prima los uniformes antiguos de los trabajadores de LATAM, para estos identificadores específicamente se necesitaron las faldas que utilizaban las aeromozas. Por ello,

los materiales para esa reunión eran las faldas para entregar, moldes, hilos y otros materiales como tizas que también serían necesarios en el proceso de elaboración.

Al llegar al museo de sitio de Pachacamac estaban las mujeres reunidas, en un cuarto donde se dedican a hacer su trabajo de bordado o tejido, la impresión que tuve es que eran sumamente diligentes y estaban muy atentas a lo que Akira venía a comunicarles, una de ellas se negó a moverse a otro lugar donde tenían una actividad planificada porque quería estar presente en ese momento. De esta manera, después de saludarlas Akira me presentó al grupo explicando mi presencia ese día producto del trabajo de investigación que estaba desarrollando además mencionó la importancia que podría tener para ellas salir en un trabajo de investigación pues entre otras cosas genera también mayor visibilidad para su emprendimiento.

Después de la conversación con Akira, la diseñadora les explicó el trabajo que tocaría realizar, el primer paso era descoser las faldas (amablemente me invitaron a iniciar esa actividad), las faldas tenían un forro, había que ser muy detallista al descoser y tener cuidado de no dañar la tela en este proceso. En este ejercicio, demoré más o menos unos 50 minutos en descoser la falda. Era un trabajo exhaustivo pues implicaba retirar el forro (descosiendo) luego desarmando la falda hasta dejarla en los cortes originales que en algún momento tuvo antes de su confección. Seguido a ello tocaba dibujar con los moldes las partes que formarían las etiquetas, dibujar el diseño y bordar de acuerdo con los modelos o colores establecidos.

Hubo un momento de inquietud cuando las señoras de Sisan querían conocer mayores detalles sobre el costo de producción y el beneficio que les correspondería al producir aquello. De esta manera, la diseñadora pidió ayuda a Akira quien en ese momento estaba conversando con la directora del Museo para aclarar esos puntos. Así él les comentó el precio final al que había llegado con LATAM para esas etiquetas, el cual era de 13 soles aproximadamente, en ese momento les pidió que lleguen a un consenso sobre cómo desagregar el proceso de elaboración de los identificadores de maleta además de establecer costos para cada paso de dicho proceso. En esta dinámica participaban las mujeres presentes, las cuales establecieron los siguientes pasos: descoser, lavar, planchar y dejar los moldes listos para coser, coser y armar la pieza en sí. Lo que me resultó sorprendente de este proceso es el costo que establecieron para el paso de descosido, como expliqué previamente a mi criterio era bastante arduo y me tomó casi una hora. Sin embargo, para ellas el costo por pieza descosida era menor a 1 sol del costo total. Lo que me sorprendió, algo que le mencioné a Akira al regreso, 13 soles aproximadamente parecen un precio razonable para un identificador de maleta. Sin embargo, al observar el proceso de producción de uno de ellos, la percepción del precio justo cambia. Sobre el tema Akira me comentaba que trató de negociar un mejor precio, que de hecho inicialmente le habían ofrecido menos pero que al menos había llegado a ello y conseguido otros beneficios para ellas como la publicidad que van a recibir pues sus productos serían ofertados en el catálogo de productos de LATAM y en la reunión de apertura, las personas a quienes se entregarían esos identificadores de maleta eran personas *“muy importantes”* que tal vez podrían ayudarlas a crecer y mantener su negocio de bordado.

Una reflexión interesante que me hizo tener Kani es lo complicado que puede ser cumplir el ideal que los artesanos puedan tener las herramientas para negociar con el mercado y poder vivir de su trabajo. Dado que, poder negociar con el mercado requiere de una serie de capitales que son complicados de adquirir, ellos cuentan con el apoyo de Akira y Kani. Todavía necesitan del mismo, están aprendiendo a negociar, pero aquello es un proceso largo, Sisan ya tienen 4 años y es un proyecto conjunto entre una ONG y Kani. Las mujeres que trabajan allí todavía necesitan de mayor experiencia y capacitación para poder enfrentar los retos del mercado y ser totalmente independientes. Por ejemplo, uno de los temas que surgió en la visita fue un casi problema que tuvieron cuando se emocionaron y aceptaron un pedido bastante amplio sin tener la confirmación del cliente, si el cliente se desanimaba o no le gustaba su producto, hubieran tenido una pérdida significativa. Por suerte todo salió bien y su comprador se fue satisfecho y les compró toda la mercadería que habían producido, sin embargo, para ocasiones futuras (y esto es algo que les comentó Akira) pueden recurrir a ellos como apoyo.

En este punto, es importante analizar este mandato de empoderamiento que Bröckling (2015) problematiza “ las relaciones de poder asimétricas no son vistas como algo inmutable, sino como un objeto de permanente disputa” (p.190). Esto es interesante porque para Kani las emprendedoras requieren adquirir el capital cultural necesario para poder hacer crecer su negocio o los artesanos en general para poder valorizar más el trabajo que hacen y por tanto obtener mayores beneficios “no se encuentra la solución de problemas, sino que la adquisición de competencias que puedan solucionar el problema” (Bröckling, 2015,p.192). La solución es abordada como empoderar a los artesanos pero en términos del mercado, tal vez sea la meta a largo

plazo realizar un cambio sistémico como Joel explicaba en su discurso en la charla previa a la entrega del Premio Protagonistas del Cambio. Sin embargo, por ahora el trabajo puede implicar mantener y reproducir este tipo de racionalidad.

Por otra parte, un elemento importante es el valor que las mujeres de Sisan dan a las experiencias que pueda facilitarles el trabajo con Kani, como el encuentro que tuvieron con el personal de LATAM, aquello había sido enriquecedor para ellas, pues se referían a ese momento emocionadas y orgullosas. A pesar del proceso en el que se encuentran para desarrollar habilidades de negociación y comerciales, este encuentro que de otra forma no hubieran tenido es valioso para ellas a un nivel personal y emocional, una historia que las llena de orgullo al relatarla por ejemplo a sus hijos. En el lanzamiento del programa segundo vuelo, para el que trabajaron ese pedido, en su página de Facebook se pueden observar fotos de ellas en el evento del lanzamiento oficial.

Aparentemente LATAM tiene el poder de negociación en este ejemplo y fueron ellos quienes más beneficiaron a las emprendedoras de Sisan. Sin embargo, al observar una publicación del Fanpage de Facebook de LATAM (<https://www.facebook.com/LATAMPeru/>) donde invitan a los clientes a adquirir los productos de las emprendedoras, varios comentarios reflejaban la aversión a la marca que sienten varios de sus clientes, pues sobre esta publicación la mayoría eran reclamos sobre su servicio o comentarios que cuestionaban el deseo de ayudar legítimamente a las artesanas de Sisan:

- *“Lo q hagan con su ropa es su tema .No se revienten cuetes solos . De lo que se debieron de preocupar es de dar un buen servicio . AHORA LO Q QUEREMOS ES Q SE VAYAN !!”*
- *“Y si primero Pagan los impuestos que deben a los peruanos”*

(Comunicación Personal de diversos usuarios en la página de Facebook de Latam)

Nuevamente surge este tema de la relación entre emprendimientos sociales y empresa, los emprendedores sociales buscan un nuevo sentido, idealmente diferenciarse y realizar cambios sistémicos. No obstante están dentro del mismo y por tanto tienen que negociar sobre ello, es en este pliegue que representa el emprendimiento social en el cual están en tensión y tal vez en proceso de transformación ideales “arcaicos” como decía Boris de la gran empresa y la propuesta que está desarrollando el emprendimiento social.

## 6 Conclusiones: Sueños que se encuentran con la realidad, contradicciones en el proceso de ser un Agente de Cambio

*“La mayoría de los emprendedores sociales son Yuppies, la mayoría son de colegios privilegiados, trabajan en voluntariados y creo que por eso las personas me valoran más, porque no estoy en su círculo y me valoran no por lo que tengo si no por lo que hago.”*  
(Emprendedor Social, 2018)

Cuando asistí al Simposio de Empresa Sostenible del 2018, en la sesión de preguntas para una de las charlas a la que pude asistir pregunté: ¿Cuál era la diferencia entre un empresario y un emprendedor?. Aquello porque desde los inicios del trabajo, era una pregunta que no había sido respondida del todo para mí. La respuesta que obtuve fue una mezcla de ideas, entre los parámetros de GEM (2018) y los criterios del expositor. De esta manera, para que un emprendimiento en general sea considerado como una empresa consolidada tienen que pasar al menos 10 años de operatividad, donde se puede decir que el negocio se ha consolidado. Agregado a ello, están los objetivos del negocio, ya sea la rentabilidad o el impacto que forma parte de las empresas sociales, un emprendedor pasa a ser empresario, después que con la experiencia y éxito de su emprendimiento ha sabido alcanzar este estado.

El caso de Recidar y Boris es un caso de éxito, sin embargo, como hemos estado viendo y revisando el emprendimiento en sí, más aún el emprendimiento social representa un reto constante



que no todos aquellos que inician pueden llegar a cumplir. Por ejemplo, según un artículo de la BBC (2018) la edad promedio de un emprendedor es de 45 años y los jóvenes emprendedores exitosos, son más bien un mito. En este mismo artículo comentan el caso de Amazon donde si bien el creador inició joven, el crecimiento de la empresa se dio cuando éste tenía 45 años. Agregado a ello, algo no incluido en aquel artículo pero que también es importante para la actualidad sobre Amazon es que hubo una serie de escándalos y noticias vinculadas a las pésimas condiciones salariales a sus trabajadores en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. Un artículo de Chapman (2017) relata cómo en Alemania sus políticas corporativas buscaban que los trabajadores no tomen días de descanso por enfermedad aún si lo necesitaban pues el salario es sumamente bajo y tenían una especie de bono por asistencia, según CNN en una declaración de twitter (<https://twitter.com/CNN?lang=es>) y bajo la presión de los medios anunciaron que a partir del mes de octubre del 2018 subirán el salario mínimo a 15 dólares la hora en los Estados Unidos.

El caso de Amazon permite ejemplificar una de las interrogantes que plantea el emprendimiento social, tal vez el principal a mi criterio ¿Podrá un modelo inclusivo orientado en resolver un problema social competir en términos de eficacia y eficiencia con otras alternativas de mercado sin descuidar sus fines sociales? Amazon y sus salarios bajos no son simplemente un escándalo, detrás de estas prácticas están los ingresos atractivos a nivel corporativo (mayores ingresos, menos costos). La pregunta que surge es cómo un emprendimiento social que busca tener a todos sus trabajadores en planilla, impactar o resolver un problema social en el proceso y a la vez generar rentabilidad puede competir con ello, si es que puede. Se requiere, en este contexto personas excepcionales o más bien se exigen características excepcionales, ciudadanos que cuiden

de sí, del entorno, de su empresa y cuiden también de la sociedad, motivados por el deber y también por el sentimiento. Muehlebach (2012) plantea en base a su análisis sobre el voluntariado que el neoliberalismo necesita de formas de solidaridad para subsistir y el emprendimiento social podría ser una forma manifestación de ello, una mezcla entre sentimiento y rentabilidad.

En este capítulo se desarrollarán a partir de los hallazgos descritos previamente, las principales conclusiones, producto también de esta constante tensión entre lo rentable y lo social.

### **6.1 La reputación emprendedora: la construcción emprendimiento como marca y su marca personal**

La reputación personal del emprendedor está vinculada directamente a la de su emprendimiento. El caso de Boris nos enseña cómo es que su historia ha sido moldeada lentamente, en sus inicios cuando no era tan claro su deseo de ayudar a otros o generar un cambio a encontrar en la figura del emprendedor social una alternativa para autorealizarse, Boris no sería emprendedor social sin Recidar “Cualquier cosa que uno haga o deje de hacer, siempre será una decisión entre preferencias que compiten” (Bröckling, 2015, p.99). La historia personal se enlaza a la historia del emprendimiento y a la definición de sí mismo. El emprendedor social especialmente tiene un proceso de transformación, donde decide hacer más y donde acepta definirse como emprendedor social o como agente de cambio, Boris en alguna entrevista me decía que él era un microempresario y el trabajo que él hacía era lo que esperaría de cualquier empresa. Sin embargo en otros contextos él es presentado y se presenta a sí mismo como emprendedor social, e invita a otros a participar de este modelo de negocio.

Ser emprendedor social es “*como si fueras un líder*” fueron las palabras de una de las personas con las que conversé durante mi trabajo de campo. Entonces el proceso mediante el cual el emprendedor social acepta definirse como tal, implica también aceptar el valor asociado al emprendimiento social. Por un lado están los resultados que pueda obtener en su emprendimiento (este factor es sumamente importante) porque en base a ello es que recibirá el reconocimiento como tal, a través de premios o de la aceptación participando en los diversos eventos que organiza el ecosistema emprendedor social y obteniendo los beneficios que implican. Agregado a ello, requiere el manejo de una serie de capitales, como el capital cultural para poder definirse como emprendedor social. Pasar del “*...yo no sabía que era emprendedora, fue la vida y la experiencia que me llevó a entender que sí podía unir la idea de ser empresa y ayudar a las personas, me costó un buen tiempo llegar a mi emprendimiento...*” del que habla Theresa Boullon, jurado de Premio Protagonistas del Cambio y emprendedora social implica darle un significado y un sentido al emprendimiento social en su propia historia.

#### 6.1.1 Capitales en juego

Un emprendimiento no suele ser una iniciativa en solitario, aunque en los medios las historias de éxito hacen énfasis en la historia del emprendedor modelo o inspirado (solamente uno), incluso el Premio Protagonistas del Cambio premia a una sola persona dentro del emprendimiento, la mayoría de las incubadoras de Universidades como la UPC, CIDE PUCP o la Universidad del Pacífico recomiendan que en los emprendimientos haya dos o más socios. El caso de Boris, es un ejemplo de ello, si bien él tenía la visión inicial de crear una especie de empresa social, fue gracias

al apoyo de su esposa y de su tío que pudo ponerla en marcha. Sin embargo, no siempre se le da énfasis a la importancia de este apoyo o soporte necesario al emprender esta figura mítica del héroe, del emprendedor solo es una contradicción interesante “es precario: un self emprendedor puro es tan imposible como el mercado perfecto. Ambos se alimentan de requisitos que no pueden crear; ambos se caracterizan por un deseo de expansión indeclinable que socava su existencia” (Bröckling, 2015, p.281). En las entrevistas realizadas a Boris en los medios, por ejemplo la más reciente en la revista *somos*, quienes muestran la noticia hacen énfasis en sus capacidades como emprendedor (él sólo). Pero si analizamos el caso, si bien es parte importante la visión y deseos de trabajar por parte del emprendedor social, necesita de un soporte, Luis Miguel que se sumó a su equipo también contribuyó a incrementar la visibilidad de Recidar y a su vez a enriquecer la suya. Boris pudo también crecer y autoafirmarse a raíz del apoyo de Joaquín como su mentor. Entonces en este caso vemos que parte de la clave del éxito es el apoyo del entorno. No es una persona sola contra el mundo la que logra iniciar su negocio, sino tal vez una persona con la suficiente habilidad y conjunto de capitales que le permitan inspirar a otros, iniciar, mantener, transformar y escalar su idea de negocio.

Los capitales de Bourdieu (2000) ayudan a explicar también cómo se da la subjetivación en el emprendimiento social. Qué capitales son más importantes y en qué contexto responden a una racionalidad detrás y en términos de Foucault (2008) en tecnologías que operan para establecer determinado tipo de gubernamentalidad, he tratado de en base a ellas establecer las tecnologías y capitales que están en juego:

1. Tecnologías de Producción en el emprendedor social: es un sujeto que produce, por un lado genera un impacto positivo en la sociedad pero también está cuidando de cumplir en este proceso con los mandatos que el mercado establece, como rentabilidad, creatividad y calidad. Para el caso de Boris, Recidar se diferencia por el hecho de ser establecido como un emprendimiento social, e incluso se diferencia aún más dentro del mismo ecosistema emprendedor pues es también una empresa social que si bien tiene un modelo de negocio o de ayuda comparable a simple vista, por ejemplo al de Traperos de Emaús (2018). Recidar hace énfasis en las problemáticas que busca resolver e incluso muestran con datos cuantitativos el impacto, por ejemplo número de clientes, objetos reutilizados, toneladas recicladas, etc. En Traperos de Emaús (2018) no especifican ni dan énfasis al hecho de dar recibos, garantía o el vender con precios éticos. Bajo el término amplio de emprendimiento social que establecí al inicio Traperos de Emaús (2018) podría considerarse un emprendimiento social. No obstante, no cuenta con el capital cultural y social necesario para ello. Recidar es reconocido en este entorno porque decide en parte someterse a las reglas de los concursos, de la incubadora de la UP y en este proceso adquiere el capital cultural y social necesario para construirse como una empresa social, es una empresa que está mostrando el trabajo que realiza, con sus diferentes grupos de interés y para hacer ello eficientemente requiere mostrarlo en un lenguaje acorde, en una presentación ordenada y clara. Así consigue socios estratégicos como Entel, quien a su vez utiliza el trabajo con Recidar como Capital Incorporado en su reporte anual.

Trabajar con Recidar es más sencillo para Entel porque comparten el capital cultural necesario para ello, tanto Boris como sus socios son todos graduados universitarios con carreras vinculadas a los negocios y las imágenes que proyectan, los datos, etc. Reflejan este conocimiento, el cual les trae como recompensa mayor de capital social, al trabajar con Entel, son validados también en el sector empresarial, aquello podría darles opciones de trabajo con otras empresas del medio.

- 2- Tecnologías de sistemas de signos: la imagen mental de Emprendedor Social o “Agente de Cambio”, por el trabajo de campo y el emprendimiento de Boris, va relacionada a la de un joven que puede hacer de todo, ser libre, emprender y en el proceso cambiar el mundo, no tiene trabajo pero él mismo lo genera y a través de éste hace del mundo un lugar mejor. Por ejemplo, las historias en los medios, las cuales varían un poco dependiendo del enfoque de la revista o del noticiero que entrevista a Boris. Los reconocimientos que reciben los emprendedores validan también los capitales encarnados que el Ecosistema de alguna forma está solicitando, los cuales se transforman también en cada contexto. Por ejemplo, en una charla, al hablar con el emprendedor, la horizontalidad y la cercanía como la que mostraba Joaquín en las Recitalks son valoradas y apreciadas como parte del ecosistema. Pero tal vez, para otras instituciones como Youth Action Net (2018) y los reconocimientos que otorga como “Fellows” requieren de otro tipo adicional de capitales, mayor manejo de la terminología emprendedora social, de

innovación, principalmente el capital cultural ya sea objetivado e institucionalizado. Los premios y concursos, son una forma de construir signos, los emprendedores reconocidos son símbolos encarnados que muestran en su hacer los diversos capitales. El punto de quiebre o de descubrimiento “*no sabía que era un emprendedor social hasta que...*” implica una serie de saberes detrás, conocimientos sobre emprendimiento social, sobre innovación social que permiten al emprendedor social entenderse como tal, acceder a estos concursos, participar y poder tener un desempeño convincente, haciendo alusión a Bourdieu (2000) se trata de un capital cultural objetivado que eventualmente está buscando ser también un capital cultural institucionalizado. Como lo vimos en el caso del Premio Protagonistas del Cambio, los emprendedores son reconocidos y ganan visibilidad pero el Premio es re-institucionalizado, por así decirlo a través de ello.

3. Tecnologías de poder: para Foucault (2008) estas tecnologías determinan la conducta del individuo, buscan objetivizar al sujeto, podría decirse que las otras tecnologías previamente mencionadas están relacionadas e inmersas en esta y por tanto también los capitales que se requieren para alcanzarlas. No solamente son los premios o la visibilidad la ganancia para un emprendedor social que decide participar de estos concursos o de definirse como tal. El financiamiento para el emprendimiento puede ser clave en este contexto, un concurso puede abrir las puertas a socios estratégicos que permitan desarrollar una idea de negocio que sea escalable y que pueda participar en concursos para fondos de inversionistas

mayores. Incluso está también la posibilidad, si en caso el entorno siempre impredecible hiciera que el emprendimiento no sea exitoso, nuevas oportunidades al emprendedor para reinventarse y estar siempre vigente. En mis entrevistas y el trabajo de campo, no escuché este término, pero ciertamente está implícito: la empleabilidad, entendida como la capacidad de hacerse atractivo para las empresas, un emprendedor social no busca trabajar en una empresa, busca que su negocio se consolide y genere impacto social, pero dependen de las grandes empresas para asegurar su crecimiento e incluso para subsistir. De esta manera, los emprendedores sociales tienen que tener un conjunto de capitales que les permita ser atractivos y manejarse en términos de los empresarios.

Como el caso de Akira en Kani, sin duda el ideal sería que las emprendedoras puedan negociar con LATAM, lo cual es complicado, más aún el hecho de que ellas deban negociar en los términos que establece LATAM. Es así que fue necesario el rol de Akira como nexo, porque Akira cuenta con el capital cultural y social necesario para conversar con los encargados de LATAM, el objetivo del trabajo de Kani tal vez sea empoderar a las artesanas así como en Recidar también buscan empoderar a la comunidad con la que trabajan. El problema es que en este proceso como Bröckling (2015) plantea, puede invisibilizarse la asimetría de poder detrás de ello y como en la búsqueda de cambiar el mundo, de hacerlo un lugar mejor pueden también estar contribuyendo a mantener el orden establecido. Esto se relaciona a una conclusión que revisaremos más adelante, sobre los estudios de los emprendedores o los capitales culturales institucionalizados, no es



un requisito explícito pero ciertamente puede ser fundamental para convertir capital cultural en capital social y económico. Los capitales solicitados, no solamente van en torno al ideal de emprendedor social sino que tienen que cumplir también con el de la gran empresa.

- 4- Finalmente, las tecnologías del yo, que logran que el mismo individuo sea quien actúe sobre sí y se transforme a sí mismo. El Ecosistema Emprendedor a mi criterio es fundamental para poder lograr aquello, en el caso de Boris, fue a partir del curso de la Universidad del Pacífico que él conoce, es decir adquiere capital cultural sobre emprendimiento social. Para ello, tuvo que contar también con capital económico que le permitiera acceder al mismo. El curso, le dio el capital cultural necesario pero fue Joaquín, su mentor quien lo inspiró, quien lo llevó a hablar en la COP 20, a conseguir financiamiento y poco a poco construirse y definirse más como emprendedor social. A través del curso y de la Incubadora Boris tuvo acceso al capital social del Ecosistema Social. El Premio Protagonistas del Cambio fue también un punto clave, el encontrar un grupo de amigos e iniciativas como la suya, todos emprendedores sociales, siendo reconocidos como tales y que a su vez, van adquiriendo más capital social, cultural y económico que puede explicar también lo atractivo de definirse como emprendedor social o agente de cambio y no como otra cosa (con el mismo significado). Teresa Boullon menciona sobre su participación en el Premio Protagonistas del Cambio 2014 (en la época en la que participó ella fue contactada, ganó el premio, pero sin postular

al mismo): “...no esperaba nada pero recibí amigos, alianza, visibilidad, apoyo, soporte e inspiración de otros jóvenes...” Esto resume tal vez lo que el capital social representa y por qué resulta tan efectivo en el proceso de transformación como emprendedores sociales. No solo se reconocen como emprendedores sociales sino que son reconocidos como tales, Teresa participó del concurso el 2014 y luego fue invitada a ser jurado, Boris fue ganador del Premio el 2015 y el 2018 ha sido jurado del mismo.

Ser un emprendedor social, no es solamente participar del concurso o tener certificados, más de una vez la frase “más que un título” fue mencionada por mis entrevistados. Por ello, no solamente es importante ser exitoso en el emprendimiento en el que se está trabajando o el impacto que se tiene, sino mostrar congruencia en otros aspectos de la vida para ser aceptado como parte del grupo. Como Muehlebach (2012) plantea, la moral neoliberal es un orden donde intensa individualización y comunidad coexisten, entre la enajenación y la acción comunitaria no alienada. Cuando la Madre de Boris no estaba muy convencida del camino emprendido por su hijo, al participar en uno de los eventos organizados por el ecosistema social, ella pudo ver como todos reconocían a su hijo, lo felicitaban y saludaban (el capital social que posee como emprendedor social) eso le dio la satisfacción de que si bien su hijo no estaba siguiendo el camino tradicional que ella esperaba, él estaba ganando otras cosas valiosas, como la pertenencia a esta comunidad, a partir de su trabajo.

Hay un ideal, tal vez de un súper ciudadano que permita regular con sus hábitos de consumo a las empresas, premiando aquellas que tienen actitudes adecuadas con la sociedad y el medio ambiente y sancionando aquellas que no. Estas actitudes son parte del capital cultural que he podido interpretar a partir del caso estudiado, demuestra también esta dimensión de la que Brown (2015) habla sobre deber y sacrificio, los emprendedores sociales se hacen responsables del impacto con el medio ambiente, de los problemas sociales y de sí mismos, pero además también esperan consumidores y una comunidad que reconozca su trabajo y lo recompense optando por la opción de compra responsable que plantean en palabras de Bröckling (2015) justamente es el mercado el que tiene la decisión suprema.

Tal vez podría decirse a partir del caso de estudio, que el capital social es el más valorado, por este sentido de comunidad y porque es un capital que puede convertirse con mayor facilidad en otros capitales. Es decir, un buen contacto puede ayudarte a conseguir una beca o darte información sobre un concurso del que no estabas enterado pero sobre el cual tenías opciones para ganar, un inversionista que tiene no solamente capital económico sino cultural que ayuda al emprendimiento a escalar más rápidamente que la competencia (porque aunque sea el entorno de los emprendedores sociales siguen inmersos en el mundo económico global, con las reglas de calidad que se esperan de todos). Más aún si lo vemos con la dimensión emocional de la que habla Muehlebach (2012), el sentido de comunidad, la empatía y las emociones son parte también de este capital social, no solamente son socios sino también amigos como en alguna entrevista define Boris al Ecosistema Social.

Finalmente, los capitales que se buscan desarrollar y construir responden también a tecnologías que están operando que subjetivan a las personas. Si las reglas de mercado no serían tan importantes para la subsistencia de los emprendimientos sociales, donde idealmente recibirían cuantiosas sumas (ya sea por donaciones o por subsidio estatal) para ser creativos sin parámetros que delimiten aquello o dando peso únicamente a lo social ¿los emprendedores sociales seguirían optando por pensar sus iniciativas o preocupaciones sociales considerando el factor rentabilidad? O si el emprendimiento social no fuera reconocido o no estaría siendo reconocido como una alternativa para hacer negocios, si no hubieran inversionistas y ecosistemas que otorguen capital social y económico en torno al mismo ¿seguiría siendo una propuesta atractiva? ¿Cómo serían entonces las alternativas para aquellos que buscan trabajar por solucionar los problemas sociales? Según Muehlebach (2012) el neoliberalismo necesita de formas de solidaridad para subsistir, el emprendimiento social representa un tipo de solidaridad, tal vez sea por ello, una alternativa atractiva para este tipo gubernamentalidad que direcciona estos sentimientos de compasión, empatía y ayuda en una variante de la subjetivación emprendedora.

#### 6.1.2 El Capital Cultural Institucionalizado: ¿Es importante la educación del emprendedor?

La educación de los emprendedores en general es un punto gris, las principales historias de emprendedores emblemáticos como Bill Gates o Mark Zuckerberg son historias en parte de jóvenes que desertaron de la universidad y que iniciaron su propio negocio. No hay un cartel o un filtro de inscripción que pida a los emprendedores tener un título universitario. Por ejemplo los requisitos para participar del concurso Premio Protagonistas del Cambio o en las Incubadoras de

negocio, no establecen como filtro algún tipo de estudios para participar, todo lo que se requiere es una idea innovadora.

Sin embargo, aunque no es explícita, solamente revisando los 10 finalistas del Premio Protagonistas del Cambio 2018, 9 de los 10 tienen perfil disponible en LinkedIn y todos ellos cuentan con un grado al menos de bachiller. Cuando realicé una observación sobre este punto tácito de la educación, con uno de mis entrevistados, jurado del premio y miembro importante de la comunidad, su percepción era que aquello era reciente “... *solo hay uno o dos*”. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores sociales reconocidos por el ecosistema social que he podido observar, esto es que sus emprendimientos se encuentran en las listas de marcas que marcan (2018) o que han recibido algún premio. En su mayoría todos tienen algún título Universitario y algunos de los emprendimientos más sofisticados tienen miembros con mayores estudios como doctorados, por ejemplo en MacTec una de las emprendedoras fundadoras ha obtenido recientemente el grado de Doctor en Biociencias.

Es importante mencionar en este punto que personalmente tengo un sesgo hacia la importancia de los estudios. Tal vez por ello en mis entrevistas dos de los emprendedores hicieron énfasis en que el título es lo de menos, como para mostrarme que la importancia está en el trabajo realizado. No obstante, sin este recurso será mucho más complicado hacer un buen trabajo (en términos del mercado o competitividad al gestionar el emprendimiento), conseguir los socios para ese trabajo, los clientes, accionistas o el capital inteligente como le llaman a un inversionista que no solamente brinda capital económico sino también capital cultural requieren un conocimiento

previo, un lenguaje compartido. Sin este capital cultural será mucho más complicado para un emprendedor, en primer lugar definirse como tal y luego encontrar medios para poder hacer subsistir o crecer su negocio.

Solo definirte como emprendedor social requiere toda una teoría por detrás que, si bien todavía es un terreno en disputa y se está estableciendo, tienen ciertos conceptos claros, al menos en el entorno del estudio de caso. De esta manera, Boris para encontrar las herramientas para definirse como emprendedor social tuvo que ir (implícitamente poder acceder) al curso de la Universidad del Pacífico. Teresa Boullón o Joaquín tampoco se definían inicialmente como emprendedores sociales, fue en el camino que descubrieron aquello, una camino vinculado también al aspecto académico. Agregado a ello, según el estudio realizado por Vera et al. (2016) la composición laboral del ecosistema social peruano es de 43% personal profesional especializado, 32.83% voluntarios y 17.17% artistas emprendedores sociales. El ecosistema social peruano está compuesto, según este estudio principalmente por profesionales y voluntarios. En base a este resultado, aunque no sea un requisito podría decirse que es un hecho.

Tal vez aquello explique la definición de Isabel, en su conversación en la charla previa al Premio sobre esta nueva generación de emprendedores que tienen en su “*gen*” la capacidad y deseos de ampliar el alcance de sus emprendimientos o “*los chibolos hipsters*” de los que habló Carla Grados en esa misma charla, todos cuentan con estudios universitarios y lo que tener un título en el contexto peruano representa. Más aún algunos de ellos cuentan también con una maestría en el exterior. Es importante mencionar que incluso contar con todo este conjunto de

capitales no hay garantías de éxito, en casos como Loop, por ejemplo a pesar de obtener premios, reconocimiento por el ecosistema, financiamiento terminó teniendo serios problemas operativos. Porque más allá de las capacidades que se esperan del emprendedor social, un contexto inestable se impone.

Los estudios y su implicancia en el emprendimiento es un tema que Huber y Lamas (2017) analizan, donde plantean que los títulos Universitarios se han transformado en una especie de credencialismo, son como una especie de membresía a un club, lo que a criterio de ellos, explica en parte el éxito que tiene el emprendimiento en el Perú como consecuencia de este credencialismo. Los jóvenes no cuestionan el sistema establecido sino que se atribuyen a sí mismos, bajo esta figura todo el éxito o fracaso que puedan tener “una actitud generalizada del “sí se puede” donde la proactividad personal llega a ser hasta el factor más importante para lograr el objetivo” (Huber y Lamas, 2017, p.93). Ciertamente los emprendedores sociales y comerciales requieren un sí se puede para poder continuar enfrentando los retos que sus negocios les presenten, como vimos en el capítulo dos es esta actitud inquebrantable lo que lleva a los emprendedores a hacer cosas excepcionales. Sin embargo, el credencialismo del que hablan Huber y Lamas (2017) tal vez podría impactar también al desarrollo de emprendimientos y a las opciones de crecimiento y subsistencia que puedan tener. Como ya se ha visto el networking y la performance son claves para un emprendedor pero algo que no es tan claro es cómo estos se vinculan a las Universidades, según la ley Universitaria, todas las universidades deben de contar con una incubadora de negocios, es parte de la norma incentivar el emprendimiento. Las universidades que he podido observar en la elaboración de este trabajo, por su vínculo también con el caso de estudio son la UPC, la U. Del

Pacífico y en ocasiones la PUCP. Agregado a ello, estas universidades tienen incubadoras que están abiertas a todo tipo de emprendedores, como mencioné previamente la educación o el centro educativo no es un filtro. Sin embargo, cuántos cupos disponibles tienen estas incubadoras, el capital semilla disponible para las propuestas, ¿tendrán una oportunidad real todos los emprendimientos que se presenten? ¿Qué pasa con aquellos que no pueden presentarse o sus ideas de negocio en los términos que esperan recibir estas instituciones? Nuevamente el manejo de ciertos capitales culturales y sociales valorados en este ecosistema cobran importancia, lamentablemente capitales que no todos los emprendedores pueden tener.

Agregado a ello, el emprendimiento depende en cierta medida de la empresa o gran empresa, más aún en su proceso de escalamiento, ambos se benefician al trabajar juntos. En el caso de estudio por ejemplo Recidar tiene una alianza con colegios y empresas que le brindan material que puede utilizar como insumo para sus operaciones, a su vez, los colegios y las empresas se benefician pues pueden incluir en sus reportes de sostenibilidad el trabajo realizado con Recidar. Para poder llegar a ello, Recidar tuvo que acercarse en algún momento a estos colegios y empresas o en todo caso ser lo suficientemente atractivo para que las empresas se acerquen a ellos. En este proceso ambos conversan en los mismos términos, y es el mercado quien establece los nuevos términos de ayuda la gran empresa decide con quien trabajar, a quién incluir o descartar.

Los datos de Ipsos Apoyo del 2010 respecto a preferencias de los empleadores en Lima Metropolitana indican que en los últimos 12 meses de ese año la mayoría de egresados contratados fueron 41% de la Universidad de Lima, 40% de la PUCP, 29% de la UNMSM, 19% de la UPC,



15% USMP y 13% de la UNI (Apoyo, 2010). Agregado a ello, el nivel de recordación y preferencia de los jóvenes en universidades según el reporte de Ipsos Apoyo del 2016 coloca como las dos primeras a la PUCP 40% y la U. César Vallejo 34% (Apoyo, 2016). Puede que sean datos no tan actuales, pero Boris está dentro del segmento al que consideran contratar los principales empleadores. Sin embargo, qué puede pasar con aquellos egresados que opten por la segunda universidad con mayor nivel de recordación y preferencias. Me atrevo a intuir que probablemente afecten negativamente o incrementen los retos que un emprendedor egresado de estas universidades tenga que afrontar, basta revisar la página web de la U.César Vallejo, la sección relacionada a su incubadora de negocios y compararla con la de la U.del Pacífico. No obstante, qué tanto afecta este credencialismo del que hablan Huber y Lamas (2017) al desarrollo de emprendimientos y qué consecuencias podría traer en la sociedad peruana es un cuestionamiento que tal vez se pueda desarrollar en futuras investigaciones.

#### 6.1.3 El emprendimiento social instrumentalizado: Los Conflictos de intereses

Algo bueno y malo al criterio de algunos de los entrevistados era que el emprendimiento social “*se está poniendo de moda*”, lo cual es algo bueno porque genera mayor visibilidad y al estar entre los primeros emprendedores sociales les facilita oportunidades de acceso a nuevas alianzas o crecimiento. Sin embargo, aquello puede generar también que muchos de los emprendedores nuevos utilicen el título social como un atributo más a su marca empresarial o personal y no como el ideal trata de presentar.

Un entrevistado sobre este punto indicaba que *“algunos dicen que el impacto social es dar trabajo, eso NO es una empresa social”*, la amplitud de la definición y que ésta sea un terreno en disputa permite en parte, que se den este tipo de contradicciones. De esta forma, uno de los trabajos que están tratando de realizar en el ecosistema social es establecer una definición de emprendedor social, qué es y qué no es, y que por lo observado, a través de los requisitos en concursos importantes para este ecosistema como Kunan, ciertamente va más orientado a la definición de empresa social (resumido como atender un problema social en un modelo de negocio donde el impacto y la rentabilidad sean igual de importantes).

En el trabajo de campo escuché un rumor sobre uno de los principales emprendimientos sociales reconocidos por el medio y que tiene como parte de su promesa de valor redistribuir enteramente sus utilidades en obras sociales, no necesariamente cumple con ello. Pues en realidad el sueldo del emprendedor social incluye el monto que correspondería a las utilidades, es decir, un super sueldo que implica menos utilidades netas que a su vez se reflejan en menos donaciones o impacto. No es el caso de todos los emprendedores y después de todo es un rumor, pero permite problematizar cómo es que el emprendimiento social podría eventualmente ser absorbido enteramente por la gubernamentalidad neoliberal.

Como el caso estudiado en esta historia, muchos de los emprendedores sociales se esfuerzan por tener congruencia entre su vida personal y su emprendimiento pues es justamente en este sujeto encarnado que se define un emprendedor, retomando a Bröckling (2015) “es sinónimo de un abanico de esquemas interpretativos con los cuales hoy en día los seres humanos

se entienden a sí mismos y a su modo de existencia (...) el self emprendedor es un ideal” (p.11). El emprendedor social es un ideal, pero como tal puede ser amoldado a los intereses, a las fuerzas que sean más importantes en cada individualidad. De esta manera, el resultado del proceso de subjetivación puede variar, dando prioridad a otros poderes y saberes que lo moldean. Por ejemplo algunos emprendimientos dependen de voluntarios y de su necesidad de completar sus resúmenes de vida con actividades extra-académicas que les permitan acceder a la beca o maestría soñada, saben que el compromiso no es eterno, ni apasionado como el del fundador y a pesar del desgaste emocional que ello pueda implicar para el mismo, es una realidad que es aceptada.

También hay emprendedores sociales cuyo énfasis y motivación dura, lo que dure el proceso de admisión e inicio de clases a la maestría de una prestigiosa universidad internacional, no son todos los casos, de hecho podrían ser casos aislados pero son casos que están presentes como la contradicción inherente en la propia existencia humana. Son casos que molestan y tienen en alerta a emprendedores como el del estudio de caso, que han encontrado en el emprendedor social una forma de orientar sus ideales de negocio y persona.

El emprendimiento social, a pesar de tratar de ser una propuesta diferente, a pesar de haber buscado diferenciarse del emprendimiento comercial y de plantear alternativas finalmente convive y depende de las grandes empresas, tiene que subsistir en el contexto actual. Por ejemplo Yunus (2011), que es el caso emblemático, el primer emprendedor social, tiene una empresa de Yogurt que busca combatir la anemia en los niños a través de su consumo, en la producción incluye mujeres de las comunidades que se benefician con la venta del producto, como todo negocio social

busca ser rentable pero también impactar directamente en un problema social, en este caso la anemia. Sin embargo, Yunus (2011) no habría podido iniciar este negocio sin la ayuda de una empresa francesa, que produce ese Yogurt. Incluso su iniciativa de los microcréditos, que fueron los que lo hicieron popular, al probar ser rentables se han convertido en un negocio atractivo para los grandes bancos, quienes imponen tasas de interés elevadas a sus prestamistas (la idea era que pudieran salir de la pobreza extrema a través de un microcrédito formal) Yunus (2011) en su libro cuestiona este tipo de prácticas.

El riesgo de que las iniciativas sociales sean instrumentalizadas como un atributo adicional a una marca, puede romper este equilibrio constante que toda empresa social idealmente busca tener, donde tanto la rentabilidad como la atención del problema social al que se enfocan son parte fundamental del negocio. Es decir, es una idea linda saber que detrás de comprar un polo estoy ayudando a alguien de alguna forma, versus comprar otro que sé que ha sido producido a través de una situación casi esclavitud que además contamina el medio ambiente. Pero ¿podrá la empresa que produce polos de ayuda a personas en riesgo competir a largo plazo con las empresas que producen polos en situaciones de casi esclavitud? Podría ocurrir si el interés genuino de ayudar es sometido constantemente a las máximas de producción, calidad y costos del mercado. Este mandato autosuperación del que habla Bröckling (2015) que implica crecer, escalar, constantemente aun si se trata de iniciativas con impacto, ¿podrá mantener su ritmo de apoyo y solidaridad a la vez que la rentabilidad? Hay un artículo producido por Sharman (2016) en la Stanford Social Innovation Review plantea esta problemática sobre las tensiones que hay entre rentabilidad e impacto social y como en la realidad, son los modelos híbridos, es decir que tienen

una empresa social que permite obtener los ingresos para solventar iniciativas sin fines de lucro que permitan generar impacto social real. Finalmente termina el artículo dejando un cuestionamiento sobre cuáles podrían ser los caminos a seguir respecto a los emprendimientos sociales, el pliegue que representa el emprendimiento social está inmerso en el pliegue del emprendimiento comercial, un debate que no es ajeno a la comunidad de emprendedores sociales, el artículo que menciono, lo encontré en Ashoka (2018). Sin embargo, cuando conversé con Boris sobre lo negativo de emprendimiento social, me comentaba que su foco había sido más que nada en lo positivo del emprendimiento social y lo negativo que había escuchado respecto a este tema eran las actitudes de inversionistas que encuentran más atractivas las start up que buscan maximizar sus ganancias, buscan el nuevo facebook, o el nuevo google y ven casi improbable la posibilidad de invertir en emprendimientos sociales.

El ideal de la empresa social es impactar en la sociedad a través de un negocio rentable que tenga como misión mejorar o ayudar a resolver un problema social. La rentabilidad le permite subsistencia y no solo eso, le permite escalar el negocio, esto es impactar a más gente *“usar el poder de la gran empresa, del mercado para el bienestar social”*. Sin embargo, es complicado llevar a la realidad este planteamiento, Brown (2015) ilustra la tensión que generan los capitales y la competencia que traen como resultado unos ganadores y unos perdedores. Recidar está en los ganadores, pero hay también perdedores de los cuales no se habla, pues el poder de la gran empresa y el mercado, como hemos ido analizando conllevan también a determinados tipos de racionalidades que pueden no amoldarse o ser más que un problema de creatividad al enfrentar problemas sociales.

El emprendimiento social responde tal vez a la moral neoliberal de la que habla Muehlebach (2012) y como tal el problema está también en lo altamente flexible de este modelo para acoplar nuevas formas de resistencia o contestatarias al mismo. Si el self emprendedor es un ideal según Bröckling (2015) este ideal puede redireccionarse en cualquier sentido. Así al emprendedor comercial se le agrega la responsabilidad el tono de deber y sacrificio que plantea Brown (2015), trata de cambiar la realidad pero en el proceso puede que termine estableciendo solo unos cambios sutiles que mantengan la estructura de fondo. El problema es que en este proceso de construcción del emprendedor social se pierde tal vez de vista que las soluciones planteadas por los emprendimientos sociales, si bien buscan solucionar problemas sociales, no generan cambios sistémicos, al menos no a corto plazo o los incentivos o desincentivos para optar por soluciones que no impliquen cambios radicales son mayores. Como hemos visto, si un emprendedor se niega a performar en los términos que establece el sistema, si por ejemplo habla alguna lengua nativa solamente y tiene un carácter tímido, si su solución implica un gran impacto social más no económico, o si su impacto no es medible o si su solución atenta contra los intereses de varias grandes empresas, nuevamente me atrevo a inferir que es menos probable que logre alcanzar los inversionistas o la visibilidad necesaria para hacer crecer su emprendimiento y por tanto vivir de él.

## 6.2 Implicancias de “Ser emprendedor por opción”

Aunque en ocasiones observaba en Boris cierta reserva para autoafirmarse como Agente de cambio o emprendedor social. La afirmación de ser un emprendedor por opción es una constante, no solamente en él sino en otros entrevistados. Sin embargo, como mencionaba en el capítulo 2, esa opción es ambigua. Las historias de emprendimiento, sea comercial o social, van siempre asociadas a la historia del personaje que logró identificar una necesidad en el mercado y con ella vio una oportunidad de negocio. El problema es que esta opción es bastante cuestionable porque en parte, a veces la inspiración que el emprendedor recibe para iniciar su emprendimiento surge en medio de una crisis económica o personal, por ejemplo, no encuentra un trabajo adecuado o bien los trabajos disponibles no satisfacen las necesidades que él tiene. Más aún un producto o un servicio ofertado, siempre va ligado a una necesidad por atender, entonces la opción está en decidir si atender o no la necesidad, en descubrirla y hacerla una oportunidad de negocio. Definirse como emprendedor motivado por opción implica subjetivarse al modelo de sujeto que el emprendedor representa “ningún self emprendedor carece de libertad de elección, pero la coerción de elegir entre alternativas siempre ofrece la posibilidad de decidirse de una forma diferente a la recomendada por el régimen de la autooptimización emprendedora” (Bröckling, 2015, pp.281-282). El emprendedor recibe beneficios al definirse como tal además dentro de estos beneficios reafirma su libertad. Esta forma de subjetivación como explica Bröckling (2015) apela a la autocrítica, a la autonomía, a la libre elección, es parte de su atractivo y es por este mismo motivo que es difícil también cuestionarla.

Los emprendedores, todos saben que, al iniciar su emprendimiento, vendrán tiempos de arduo trabajo y sacrificio, los primeros años sobretodo suelen ser de mucho trabajo, riesgo y pérdidas económicas que el emprendedor soporta con la esperanza de llegar y sobrepasar el punto de equilibrio (cuando el costo es igual a los ingresos). Recordemos que es a partir de los 10 años que podemos considerar que un emprendimiento se encuentra establecido. Sin embargo, estas pérdidas, esta característica de la personalidad emprendedora no refleja, no termina de concretar lo que está detrás y es que como emprendedor finalmente eres responsable de todo. La paradoja que Bröckling (2015) discute sobre el llamado que todos tenemos a ser emprendedores pero si todos fueran emprendedores, nadie podría serlo, pues se necesitan no-emprendedores o intraemprendedores para lograr que las iniciativas surjan.

La reflexión de Luis Miguel sobre el trabajo en Recidar y el documental Poverty Inc, generó que conversaran con Boris y replantearan sus objetivos para luchar no contra las consecuencias sino contra las causas de la desigualdad. Claro que es un proyecto a largo o mediano plazo... *“cuando el negocio se mueva solo y puedan delegar funciones”*. Mientras esa es la meta, los proyectos a corto plazo son los que resultan más importantes, proyectos como aprender y amoldar el Design Thinking para problemas sociales, enseñar esa metodología. Son proyectos que la mayoría de emprendedores sociales ha realizado o busca realizar en el corto o mediano plazo, hablo de proyectos pues como explica Bröckling (2015) detrás de esta forma hay también tecnologías del yo operando, pues bajo la gran meta hay automotivaciones, pequeños proyectos que van acercando al emprendedor poco a poco al gran logro. Sin embargo, el logro de cambiar la realidad social no es una cosa fácil, me gustaría creer que es posible y que el emprendimiento



social es una alternativa, pero el peso de lo rentable y el énfasis que he observado en este aspecto y el espacio que se da para explicar, premiar y visibilizar empresas sociales sin problematizar la importancia de un cambio verdaderamente sistémico me deja con la frase de Muehlebach (2012) sobre la moral neoliberal, la cual puede funcionar como paliativo social en algunos momentos y como pantalla de humo en el siguiente, sin embargo, siempre es también indispensable para los procesos a través de los cuales hace posible una vida social significativa.

#### 6.2.1 El costo de emprender: La precariedad que podría implicar

Cuando hablé con el socio de Boris acerca de las dificultades de emprender, él mencionó que una de ellas era encontrar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Más aún al ser un emprendimiento social:

*“...por ejemplo quiero meterme a una clase de Muay Thai y no puedo por mi trabajo porque pensamos que somos indispensables o sea que si nosotros no estuviéramos este problema no se va a solucionar y eso nos pasaba a muchos de nosotros pero no es así o sea depende de ti que eso no pase... (Entrevista Luis Miguel, 2017)”*

Solo en esta frase es posible ver que el enfoque al problema se remite una y otra vez a uno mismo, el problema es “*creerse indispensable*”, el problema es “*no saber darse el tiempo para uno mismo*”. El peso del éxito o fracaso del emprendimiento así como la responsabilidad del equilibrio entre la vida personal y laboral del emprendedor recaen siempre en él mismo. Es un mandato tácito el saber gestionar los diferentes aspectos de la vida, como plantea Bröckling (2015)

“[la] empresa como modelo consistente de organización social y al empresario de sí mismo como figura de subjetivación generalizada” (p.85).

El emprendimiento social no se limita a su aspecto de producción sino que va más allá, la responsabilidad de resolver los problemas sociales (que no están siendo atendidos por nadie) recae en el emprendedor, en su equipo, el cual tiene que tener las habilidades para adaptarse, la flexibilidad para poder saber salir con éxito de estas situaciones, ni pensar en enfermarse. Pareciera que todo es un reto a la creatividad un invitación a la innovación, sin embargo, detrás de ello se esconden tal vez algunos problemas que no se hacen siempre visibles. Standing (2014) en su texto sobre el precariado, aunque habla desde el contexto de Inglaterra, puede ayudar a entender estos aspectos que no son tan visibles pero que son parte de los riesgos de emprender.

El principal puede ser es uno que he mencionado en más de una ocasión y es el tema de la supervivencia de un emprendimiento, la mayoría no llega a los 10 años para considerarse como consolidada, o no llegan a convertirse en empresa social sino que dependen de donaciones o bien su impacto no llega a ser escalable por diversos temas. Vimos que Loop era un ejemplo de ello, la fundadora tenía el capital social, cultural y económico para lograr el éxito de su emprendimiento, había recibido el premio de Kunan y era reconocida como “*Fellow*” en Youth Action Net (2018) No obstante, no llegó a cumplir con lo esperado, la fundadora y sus trabajadores sabían, que un emprendimiento puede no ser exitoso y están hasta cierto punto siempre conscientes y preparados para la inestabilidad que esta situación presenta. Nuevamente tomando las palabras de Standing (2014) “La inestabilidad laboral es central para el capitalismo global. El capital multinacional no

solo quiere un trabajo flexible e inseguro, sino que también quiere conseguirlo en cualquier parte del mundo” (p.28). Los emprendedores sociales, al igual que todos, están inmersos en el sistema productivo global y con la finalidad de sobrevivir a éste requieren estar preparados, alertas, para cualquier eventualidad, nada es seguro, tienen que estar listos para que su emprendimiento pueda afrontar las demandas eventuales, ya sea de socios, clientes, proveedores, etc. o incluso para afrontar su cierre, como empresarios de sí mismos, como trabajadores deben estar preparados para iniciar de nuevo.

Para Standing (2014) otra de las características del precariado son las relaciones de distribución distintivas, esto es “carece de acceso a las prebendas no salariales, tales como vacaciones pagadas, bajas médicas, pensiones de la empresa, etc. También carece de prestaciones estatales basadas en derechos, vinculadas a titularidades legales, siendo dependiente de prestaciones inciertas y discrecionales, cuando las tiene” (2014, p.30). Es importante recordar sobre este punto que Recidar tiene una política donde todos sus trabajadores están en planilla y cuentan con los beneficios de ley correspondientes a ello, sin embargo, el caso de Recidar y de Boris es un caso de éxito, muchos otros emprendimientos sociales dependen del voluntariado para subsistir, ya sea para encontrar fondos o como el trabajo voluntario, el cual no es remunerado. Como explica Muehlebach (2012) la hipereplotación está aquí vinculada a una intensa moralización, la no remuneración a una fetichización pública del sacrificio.

Otra característica del precariado que señala Standing (2014) son la falta de identidad ocupacional, es decir, se tiene que estar listo y realizar tantos trabajos y actividades que no

permiten llevar una línea congruente de la carrera que uno desarrolla y la falta de control sobre el tiempo, este es un aspecto más que claro para cualquier emprendedor, en todo negocio hay periodos de mayor y menor demanda que deben saber gestionarse, porque finalmente todo depende del emprendedor... “Darse un respiro significa arriesgarse a perder oportunidades y quedarse atrás, aunque no se sabe nunca con claridad detrás de quién. Para el precariado lo normal es tener una ratio alta de trabajo impagado/trabajo remunerado” (Standing 2014, p.34). Sobre este punto, por ejemplo, el trabajo de estar en las redes, de participar en los eventos de generar visibilidad al emprendimiento exigen que tanto Boris como sus socios participen de lunes a domingo en ocasiones en diferentes actividades que son adicionales a las operaciones o bien realizar viajes que si bien enriquecen su vida laboral y les permiten incrementar el capital social, cultural y económico vinculado al emprendimiento social ocupan principalmente todo su tiempo.

Los deseos académicos de Boris por ejemplo, la maestría que ha tenido que postergar, estos cambios han sido realizados en parte por la necesidad de esperar que Recidar se estabilice, “*que pueda moverse sola*” y así como este deseo deben haber tantos otros, desde cumpleaños, salidas con amigos, viajes, momentos con la familia que fueron postergados por las necesidades del negocio, que aunque tiene un fin social, es un negocio y como tal requiere una gran inversión de tiempo por parte de sus miembros “El precariado no puede demarcar la vida en bloques de tiempo. Se espera que esté disponible para el trabajo remunerado y no remunerado en cualquier tiempo del día y la noche.” (Standing, 2014, p.33) Tal vez no sea tan demandante para Recidar en estos momentos, pues después de todo, ya tienen cierto posicionamiento y entre los socios pueden manejar y distribuir los eventos importantes. No obstante, es un problema que tienen todos los

emprendedores sobretodo en las etapas iniciales, donde realizan sacrificios en diferentes partes de su vida con el fin de ganar más clientes, más inversionistas, etc. Acceder y tomar las opciones que les permitan subsistir y salir del “valle de la muerte” como se refieren al momento donde no hay flujo de caja ni crecimiento en el emprendimiento son fundamentales.

Un aspecto que Standing (2014) considera positivo del precariado es que quienes se encuentran en este grupo podrían con mayor probabilidad tener menor lealtad hacia determinada empresa o en general en el mundo laboral “entrando solo intermitente o instrumentalmente en la relación laboral y sin tener un único estatus laboral (...).Esto les hace menos propensos a desarrollar la falsa conciencia de que los empleos que desempeñan son dignificadores” (Standing, 2014, p.34). Coloco este punto porque para el caso del emprendimiento social, esta ventaja que considera Standing (2014) podría ser más bien una forma de instrumentalizar el emprendimiento social a favor de la gubernamentalidad neoliberal, porque a diferencia de otras iniciativas, las relacionadas a emprendimiento social buscan dar también sentido de vida a sus emprendedores, como la frase de Javier García respecto a los emprendedores sociales “*nacen a partir de que algo les duele y quieren hacer algo al respecto*”.

Sin embargo, hay niveles de conciencia, el emprendedor social claramente estará involucrado e idealmente encontrará un sentido de vida en el trabajo que realiza, digo idealmente pues esta es un área un tanto gris, como vimos previamente porque hay quienes toman el emprendimiento social como una etiqueta de diferenciamiento en su producto o servicio (no es un sentido de vida, vale cuanto el mercado decide que vale) y finalmente están los trabajadores y

clientes que se relacionan con el emprendimiento social. Por ejemplo para un trabajador de Recidar podría no haber diferencia entre el trabajo de mantenimiento que realiza allí o en cualquier otro lugar donde le brinden las mismas condiciones laborales, es decir, el fidelizarlos al emprendimiento como trabajadores, explicarles el impacto social que implica es uno de los retos con los cuentan los emprendedores sociales, las tasas de rotación, las curvas de aprendizaje en el puesto, son costos que tienen que asumir los emprendedores pues sus trabajadores no necesariamente compartirán la misma vocación que los emprendedores sociales. En el caso de Boris, por ejemplo, en algún momento del trabajo de campo, me comentó la preocupación que tenía con el personal de recojo, pues estaba teniendo un cierto nivel de rotación desfavorable, por lo que hablamos de algunas estrategias de Gestión Humana para poder afrontar aquello, pero Boris no se quedó allí, si no que en su comité consultivo tenían también una persona que les brindaría consejos sobre este tema además desarrollaron actividades con empresas e incluso en mi última visita en Junio del 2018 vi a uno de sus trabajadores mucho más feliz y con deseos de “crecer” en Recidar pues había tenido la oportunidad de representarlos en alguna feria en la que estuvieron y ahora estaba realizando otras actividades.

Lo interesante en este punto también es que esta instrumentalización del trabajo es algo que aplica tanto para el emprendedor pero también como parte del trabajo que debe realizar, es esta labor de convencer a sus trabajadores de la misión de su emprendimiento o en todo caso de los beneficios de trabajar allí, no se habla mucho de este tema, pues una empresa social, tiene un fin social, aquello debería ser suficiente aparentemente, excepto que “no por ser empresa social nos van a comprar” debería ser también “no por ser empresa social nuestros trabajadores van a

trabajar motivados y fidelizados sin los beneficios adecuados”. Lo que remite nuevamente a la importancia del manejo de capitales, ciertamente el capital cultural, relacionado al lenguaje de negocios, a las estrategias de gestión de personal son igual de fundamentales para un emprendedor comercial como para uno social.

Otro aspecto que no está explícito pero que por ejemplo es parte de los requerimientos para participar de concursos para capital, incubadoras o premios es el de no encontrarse reportado en una central de riesgo y de no contar con antecedentes penales ni policiales. La deuda como herramienta de subjetivación, Lazzarato (2007) cuando explica al hombre endeudado y la relación entre deudor y acreedor como una forma de poder y de control de la subjetividad. Al dúo esfuerzo-recompensa de la ideología del trabajo se suma la moral de la promesa de “honrar la deuda” y la culpa de “tener la deuda”. Una característica fundamental de todo emprendedor es su capacidad para medir los riesgos y el tema financiero es parte de ello, cuando conversé con Boris sobre este tema, me comentó que para ser un buen empresario es importante empezar por uno mismo y por tanto la gestión de riesgo y deuda era como un mandamiento. Más aún cuando conversé con otra emprendedora sobre el tema me comentó que para trabajar en la comunidad en la que se encontraba su emprendimiento, los dirigentes validaron su historial en las centrales de riesgo, ser sujeto de crédito se vuelve fundamental, no solo en el entorno emprendedor, nuevamente es el mercado quien define quién es sujeto de confianza “Las decisiones del empresario son apuestas sobre el futuro; el mercado es el evaluador de su poder de discernimiento” (Bröckling 2015, p.123). De esta manera, no invertir en un negocio que no es rentable (teniendo visión para discernir aquello)

o no invertir más de lo debido en un emprendimiento riesgoso es parte de lo que se espera de un emprendedor.

Sin embargo, puede que la situación no sea siempre así, retomemos el caso de Loop, Irene, su fundadora, tiene estudios en la Universidad de Duke, la Universidad del Pacífico y la Universidad McGill, además de contar con el soporte familiar que tal vez fue un apoyo. Hay casos de otros emprendimientos comerciales que para subsistir tuvieron el apoyo familiar que les permitió evitar el “valle de la muerte” y logró que florecieran o se transformaran en otras cosas. No obstante, sin este apoyo familiar, probablemente hubieran tenido que afrontar deudas que tal vez, podrían no llegar a ser pagadas a tiempo y eventualmente terminar con una calificación negativa en un reporte en las centrales de riesgo. Para llegar a este punto deben de tener cierto tiempo sin poder pagar sus deudas, de allí la importancia de medir el riesgo que puede también estar combinado con la incertidumbre, Standing (2014) resume aquello en esta frase: “qué camino se elija no depende simplemente (o en absoluto), de la capacidad sino de otros factores como el deseo de asumir riesgos, la capacidad de mantener una deuda y el acceso a oportunidades alternativas. Tener una familia asalariada que te respalde es casi vital” (2014, p.74). En el ideal del emprendimiento social se invisibilizan los costos que el emprendedor social debe afrontar, los riesgos, la incesante inestabilidad con la que se tiene que convivir y sobretodo los casos que quedan al margen pues no llegan a perdurar. Incluso si tomamos en cuenta los voluntarios, una base importantísima para el funcionamiento de muchos emprendimientos sociales, la emoción y el sentido que se apela para invitarlos a participar sin recibir otro pago que no sea un pago emocional



puede ocultar que los cambios sistémicos que se esperan están siendo postergados a futuros indeterminados.

### 6.2.2 El rol esperado del Estado

En el artículo escrito por Vera et al. (2016) donde realizan un análisis sobre el ecosistema social en el Perú, en las conclusiones describen a los emprendedores sociales como:

Actores, desde sus labores propias, buscarían como meta en común favorecer la atención de necesidades sociales y ambientales que no estarían siendo cubiertas por el Estado y el sector privado, apelando a modos innovadores, inclusivos y autosostenibles de generar valor y fortalecer el tejido social (Vera et al., 2016, p.352)

Coloco esta descripción porque resume muy bien (a mi criterio) el rol esperado en el estado, de este nuevo contrato social que surge a partir del sujeto emprendedor o de la invitación a ser emprendedor, Cánepa (2013) plantea esta reflexión a partir del análisis que hace de la Marca Perú, donde se espera que ciudadanos y estado actúen en base a las máximas del mercado. “Estado y mercado ya no aparecen como dos esferas separadas, cuya independencia debiera ser garantizada por un arte gubernamental que se definiese, sobre todo, como garante de límites” (Bröckling, 2015, p.88). Aquello genera relaciones distintivas con el estado “El precariado se enfrenta a las normas neoliberales que rigen las instituciones estatales, la retórica política convencional y la política social utilitarista, las cuales privilegian los intereses de una clase media percibida como tal, junto con la plutocracia” (Standing, 2014, p.32). Más aún el rol esperado de los emprendedores sociales no queda allí, remitiendonos al mismo estudio de Vera et al. (2016) la mayoría de emprendimientos

sociales son ONG's, lo que nos lleva a pensar nuevamente en la moral neoliberal que plantea Muehlebach (2012) *"Just as the contractual individual is committed to the "free" exchange of commodities, the moral individual is engaged in "freely" chosen acts of compassion, unhindered by a meddling intermediary force such as the law.* [así como el individuo contractual se compromete al intercambio "libre" de mercancías, el individuo moral está comprometido "Libremente" en actos elegidos de compasión, sin obstáculos por un intermediario entrometido a la fuerza como la ley]" (p.30). Lo que se espera del Estado no es ya una respuesta, ni siquiera una acción, se espera que no se entrometa, que permita a los emprendedores sociales florecer, pues la responsabilidad de un mejor país, un mejor mundo, está en manos de cada individuo.

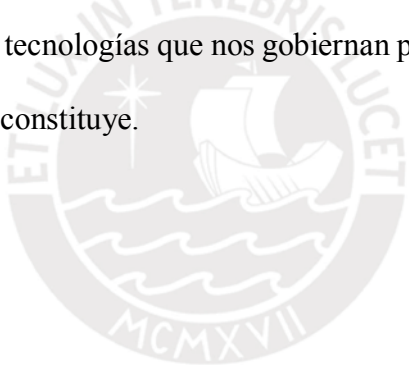
Las Fintech por ejemplo, son emprendimientos que usan la tecnología en el sector financiero, permiten entre otras cosas transacciones directas entre ahorradores e inversionistas (básicamente lo que hace un banco y por tanto un potencial competidor, si es que llegaran a gran escala para ellos). Por lo que hay un rumor de iniciativas exitosas que son compradas por los bancos, los emprendedores que las iniciaron, no necesariamente tenían un fin social y el valor de compra de su emprendimiento puede ser suficiente para subsistir "Con la experiencia de la contingencia y la ambigüedad moral crece la necesidad de utilizar sus aspectos productivos y minimizar los destructivos: la creatividad, por un lado, debe ser movilizada y liberada, pero, por el otro, debe ser reglamentada y dominada"(Bröckling, 2015, p.154). A partir de este ejemplo, surgen interrogantes sobre cómo podrán los emprendedores que busquen resolver problemas que afectan los intereses de grandes corporaciones subsistir. Cómo puede un emprendedor, más aún un emprendedor social subjetivar este pliegue donde por un lado tiene la fuerza del mercado, los

imperativos de actuar u operar de determinada forma y por otro los problemas sociales a emprender. Se exige que el emprendedor social sea una super persona, “la subjetivación se transforma en un proyecto eminentemente político, y el estilo de vida individual en un continuo de decisiones estratégicas y cálculos tácticos; una “política de la vida””(Bröckling, 2015, 31). Aunque se le exige, no se le garantiza nada, el Estado es simplemente una herramienta más del mercado, el éxito o fracaso dependen enteramente de él.

Es una paradoja que una de las principales motivaciones para emprender y que es parte de las narrativas en los medios y aún en los propios emprendedores es este momento de “querer hacer las cosas a su manera” de ser libres, contrasta con ponerse a disposición de sus clientes (en ocasiones 24x7x365) y no solamente eso sino del entorno, de la competencia, asumiendo que no tendrá prácticas desleales y si es que las tuviera lo deja como responsable a sí mismo, no hay un Estado que lo proteja o si desea protección tiene que cumplir ciertos requisitos “ser precario también significa depender de la voluntad de otro. Se refiere a ser un suplicante, sin derechos, dependiente de la caridad o la benevolencia burocrática” (Standing, 2014, p.32).

Para el caso específico de Boris, el rol esperado del Estado es más, es parte de sus intereses a futuro, al menos en la última conversación que tuvimos, la de buscar agruparse con otros emprendedores o personas con diferentes antecedentes pero con intereses comunes como este deseo de mejorar la situación del país desde su perspectiva, ambiental, social, tecnológica, etc. Boris fue a marchar en la víspera de Navidad pasada, después de que todos fuimos sorprendidos por el indulto otorgado a Alberto Fujimori. La historia de Boris es una historia de éxito pues a

través de los diversos procesos de subjetivación que ha tenido ha sabido adaptar sus ideales a las herramientas que le brinda el contexto. Sin embargo, Boris tenía ciertas ventajas como el apoyo de su tío y de su ahora esposa al iniciar Recidar, probablemente son menos ventajas que las que otros emprendedores sociales enfrentan, no es en vano que el caso de Boris inspire a sus oyentes. Pero es importante que se vea también con una perspectiva crítica el emprendimiento social, no para destruirlo o descartarlo, pues no hay una fecha de caducidad cercana para el neoliberalismo. Sino como una invitación a sus miembros de pensar y problematizar esta moral neoliberal, ¿el peso que le dan a la rentabilidad puede en verdad tener el mismo peso para los problemas sociales? ¿Es en verdad esta una solución sostenible para lograr los cambios sistémicos que tanto esperan? Es importante ser conscientes de las tecnologías que nos gobiernan para poder plegar y hacer un poco más nuestro ese espacio que nos constituye.



## 7 Referencias

- Arellano, R (2010) *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe*. Lima: El Comercio: Producciones Cantabria.
- Arellano, R.; Fischman, D; Guerra, N.; Infante, G.; De Soto, H.; Rodríguez, G. & Temple, I. (2012). *Pecados Capitales: 7 Miradas para entender el éxito y el fracaso en el Perú*. Lima: Aerolíneas Editoriales SAC.
- Ashoka (2018) Página de asociación mundial de emprendimiento. Recuperado de <https://www.ashoka.org/en/focus/social-entrepreneurship>
- Ania (2017) Página de asociación privada sin fines de lucro que busca promover el desarrollo sostenible de niños y niñas. Recuperado de <https://www.aniaorg.pe/en-home>
- Asep (2018) Asociación de Emprendedores de Perú, página de la institución. Recuperado de: <https://asep.pe/>
- Avina (2018) Página web de institución dedicada a la innovación. Recuperado de: <http://www.avina.net/avina/>
- Bedford, K. (2009) *Doing Business with the Ladies: Gender, Legal Reform, and Entrepreneurship in the International Finance Corporation* [Haciendo negocios con las mujeres: género, reforma legal y espíritu empresarial en la Corporación Financiera Internacional] en *Labour, Capital and Society / Travail, capital et société*, Vol. 42, No. 1/2, Specialissue: A Decade of Poverty Reform at the World Bank / Numéro thématique: Dix ans deréforme du projet de réduction de la pauvreté à la Banque mondiale (2009), pp. 168-194
- BBC (2018) Por qué la edad promedio de un emprendedor exitoso es 45 años. Recuperado en [https://www.bbc.com/mundo/noticias-45039819?ocid=socialflow\\_facebook](https://www.bbc.com/mundo/noticias-45039819?ocid=socialflow_facebook)
- Borenstein, D. (2007). *How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. [Cómo cambiar el mundo: emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas] New York: Oxford University Press.
- Brown, W. (2015). *Undoing the demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*. [Deshacer las demostraciones: La revolución sigilosa del neoliberalismo]. Brooklyn: Zone Books
- Bröckling, U. (2015). *El self emprendedor*. Chile: Ediciones Universidad Alberto Urtado.
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo Argentina: Veintinueve Editores S.A.
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, Derecho y Clases Sociales*. Bilbao: Desclée

- Caballero, S.; Fuchs, R. & Priaré, M. (2013) La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013*
- Cahn, P. (2008) *Consuming Class: Multilevel Marketers in Neoliberal Mexico* [Clase de consumo: Comercializadores multinivel en el México neoliberal]. *Cultural Anthropology*, 23(3), 429-452
- Calás, M; Smircich, L. y Bourne, K. (2009) *Extending the Boundaries: Reframing "Entrepreneurship as Social Change" through Feminist* [Extendiendo los límites: reformulando el "espíritu empresarial como cambio social" a través del feminismo]. *Perspectives on The Academy of Management Review*, 34 (3), 552-569.
- Cánepa, G. (2013) Nation Branding: The Re-foundation of Community, Citizenship and the State in the Context of Neoliberalism in Perú. *Medien Journal* 37(3). *Visuelle Kulturen*
- Collavo, T. (2017) *Are multiple definitions of social entrepreneurship holding us back?* [¿Nos están retrasando las múltiples definiciones de emprendimiento social?] Recuperado en: <http://skollcentreblog.org/2017/06/23/are-multiple-definitions-of-social-entrepreneurship-holding-us-back/>
- Colloredo, R. (2002) *An Ethnography of Neoliberalism Understanding Competition in Artisan Economies in Current Anthropology* [Una etnografía del neoliberalismo Entendiendo la competencia en las economías artesanales en la antropología actual]. *The University of Chicago Press on behalf of Wenner-Gren Foundation for Anthropological*, 43,(1), 113-137.
- Córdova, D. (2015). *Nuevos héroes peruanos: Lecciones de vida de emprendedores que derrotaron a la pobreza*. Lima: Editorial Planeta.
- CONFIEP (2017) [Confiep TV] *Recitalks: Espacio de conversación por la sostenibilidad en el Perú [Archivo de Video]*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=kRWzMPgl0-c>
- Chapman, B. (20 de abril del 2017) *Amazon accused of using peer pressure to make staff work even when sick*. Independent. Recuperado en <https://www.independent.co.uk/news/business/news/amazon-sick-days-bonus-linked-peer-pressure-germany-workers-sick-salary-teams-verdi-trade-union-a7693676.html>
- Chell, E. (2008). *The Entrepreneurial Personality : A Social Construction* [La personalidad Emprendedora: Una construcción social]. New York : Routledge
- Deleuze, G. (2015). *La Subjetivación: Curso sobre Foucault*. Buenos Aires: Editorial Cactus.
- Dehghanpour, A. (2015) *The effects of demographic, cognitive and institutional factors on development of entrepreneurial intention: Toward a socio-cognitive model of entrepreneurial career*. [ Los efectos de los factores demográficos, cognitivos e institucionales en el desarrollo de la intención empresarial: hacia un modelo sociocognitivo de la carrera empresarial.] *Journal of International Entrepreneurship*. Vol 13 Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-015-0144-x>

- Diario Gestión (02 de mayo del 2017) Se buscan profesionales que tengan mentalidad 'start up'. Recuperado en <http://gestion.pe/empleo-management/se-buscan-profesionales-que-tengan-mentalidad-start-up-2188684>
- Emprende UP (2018) Página de la Universidad orientada al desarrollo de emprendimientos. Recuperado de <http://emprendeup.pe/incubacion/politicas-de-admision/>
- Emprendedor Peruano (2018) Página del Ministerio de la producción encargada de promover el emprendimiento. Recuperado de <http://www.emprendedorperuano.pe/>
- (24 de Agosto del 2015) [Emprendedor Peruano] Video Oficial - Emprendedor Peruano [Archivo de Video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=b5aPyslG\\_5I&t=3s](https://www.youtube.com/watch?v=b5aPyslG_5I&t=3s)
- Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Buenos Aires: Paidós.
- FOMIN (2013). [Fondo Monetario de Inversión] Construyendo un Ecosistema Emprendedor en la Región: 3er Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina. Recuperado de <https://docplayer.es/7683696-Construyendo-un-ecosistema-emprendedor-en-la-region.html>
- García, J. (17 de Mayo del 2018) [PQS] *PQSresponde: De emprendedores sociales a proveedores de impacto* [Archivo de Video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Rw6kxB7bL7g>
- Goffman, E. (2004). *La representación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Golte, J. y León, D. (2014). *Alasitas: Discursos, prácticas y símbolos de un “liberalismo aymara altioplánico” entre la población de origen migrante en Lima*. Lima: IEP.
- Global Entrepreneurship Monitor (2018) [GEM]Página dedicada a desarrollar estudios de Emprendimiento, considerada una de las más importantes y punto de referencia para Organizaciones como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), proporcionando conjuntos de datos personalizados, informes especiales y opiniones de expertos. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/>
- Grupo ACP (2017) Página de la institución de microcréditos. Recuperado de <http://www.grupoacp.com.pe/boletin-sumando.php>
- Hull, G. (2013). *Biopolitics Is Not (Primarily) About Life: On Biopolitics, Neoliberalism, and Families* [La biopolítica no se trata (principalmente) de la vida: sobre biopolítica, neoliberalismo y familias] en *The Journal of Speculative Philosophy*, Vol. 27, No. 3, SPECIAL ISSUE WITH THESOCIETY FOR PHENOMENOLOGY AND EXISTENTIAL PHILOSOPHY (2013), pp. 322-335- Penn State University Press.
- Huber, L. y Lamas, L. (2017). *Deconstruyendo el rombo: Consideraciones sobre la nueva clase media en el Perú*. Lima: IEP.



- Instituto Nacional de Estadística (2017) [INEI] página de la institución que brinda reportes relevantes sobre Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Ipsos-Apoyo (2010) Percepción del egresado universitario en las empresas. Lima: Ipsos Marketing.
- Ipsos-Apoyo (2016) Percepción y expectativas de jóvenes e institutos sobre los centros de estudio universitarios e institutos. Lima: Ipsos Marketing.
- Lamas, L. (2015). *La universidad privada en la construcción de subjetividades juveniles emprendedoras* en Revista Peruana de Investigación Educativa (7); 127-151
- Lazzarato, M. (2007). *The making of the Indebted Man: An essay on the neoliberal condition* [La fabricación del hombre endeudado: un ensayo sobre la condición neoliberal]. Los Ángeles: Semiotex(E)
- Marcas que Marcan (2018) Listado de Emprendimientos Sociales validados por Kunan y Perú 2021 Recuperado de <http://mqm.pe>
- Marcus, G. (1995). *Ethnography in/of the World System: the emergence of multi-sited ethnography* [Etnografía en / del Sistema Mundial: el surgimiento de múltiples sitios etnográficos] en Annual Review of Anthropology, 95 (24); 95-117
- Manosalvas, L. (2017) “Relación De La Inteligencia Emocional con la Intención De Emprendimiento y la Autoeficacia Emprendedora” (Tesis Doctoral). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8000>
- McKenzie, J. (2001). *Perform on else: from discipline to performance*. New York: Routledge
- McKinsey (2018) Instituto Global de investigación económica y sobre negocios. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/search?q=social%20entrepreneurship>
- Ministerio de la Producción (2018) Página del Ministerio, contiene información relacionada y links de páginas de interés. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/>
- Muehlebach, A. (2012). *The Moral Neoliberal: Welfare and citizenship in Italy*. [La moral neoliberal: el bienestar y la ciudadanía en Italia]. Chicago: The University Chicago Press
- Nesst (2017) Página de la institución que desarrolla empresas sociales. Recuperado de <http://www.nesst.org/peru/?publication=el-peru-de-los-innovadores>
- Onfray, M (2017) *El eudemonismo social*. Buenos Aires: El cuenco de plata
- Peby.Coral (9 de Junio de 2014) *Entrevista a Joaquín Leguía* [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FLpPjhTxgKc>
- Perú 2021 (2018) Página de la institución empresarial enfocada en la responsabilidad social de las empresas. Recuperado de <https://www.peru2021.org/>



- Perú Emprende (2018) Página de Red Impulsora de Emprendimiento e Innovación Recuperado de <http://www.peru-emprende.pe/>
- Polo, S. (2016). *“Demandas de reconocimiento, paradojas de la participación y nuevos mecanismos de gestión de la subjetividad. Un estudio de la campaña “Representantes de los nuestro” de Marca Perú.”* (Tesis de Maestría) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8088>
- Ponce, T (2007). *Los libros de «autoayuda» y la construcción de una narrativa del sujeto contemporáneo en Industrias Culturales: Máquina de Deseos en el Mundo Contemporáneo.* Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/988/LopezSantiago2007.pdf?sequence=1>
- Premio Protagonistas del Cambio (2018) Página del concurso, contiene información relevante del historial de los participantes. Recuperado de <http://premioprotagonistasdeltcambio.upc.edu.pe/>
- Reichman, D. (2013) Entrepreneurship in a Pickle: Innovation and Arbitrage in the Sea Cucumber Trade en Anthropological Quarterly. *The George Washington University Institute for Ethnographic Research*, 86(2), 559-588.
- Recidar (2018) Página web de la empresa Recuperado de <https://www.recidar.pe/>
- Recidar (18 de Mayo del 2017) *Confiep tv se une al movimiento* Recidar [Archivo de Video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TcjtjoWHxPU>
- Schechner, R. (2013). *Performance Studies: An Introduction*. Routledge: London & New York.
- Standing, G. (2014). *Precariado: una carta de derechos*. Madrid: Capitan Swing
- Sullivan, G. (2014). *Making Space: The Purpose and Place of Practice-led Research*. En: Practice-led Research, Research-led Practice in the Creative Arts. Edinburgh University Press
- Seligmann, L. (2015). *La vida en las calles: Cultura, poder y economía entre las mujeres de los mercados del Cuzco*. Lima: IEP
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A. & Morales, O. (2012) Global Entrepreneurship Monitor: Perú. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/09/27/GEM\\_Peru\\_2012.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/09/27/GEM_Peru_2012.pdf)
- StartUp Perú (2018) Página de Iniciativa del Gobierno Peruano para impulsar innovación en productos y empresas. Recuperado de <http://www.start-up.pe/>
- Sekn (2018) Página web de la red de iniciativas sociales. Recuperado de <http://www.sekn.org/>
- Thébaud, S. (2015) *Status Beliefs and the Spirit of Capitalism: Accounting for Gender Biases in Entrepreneurship and Innovation* en Social Forces 94(1) 61–86, September 2015.

Published by Oxford University Press on behalf of the University of North Carolina at Chapel Hill

The World Counts (2018) Página para generar conciencia ambiental sobre gestión de desechos. Recuperado de <http://www.theworldcounts.com/>

Traperos de Emaus Lima (2018) Página de la institución que se encarga de recolectar donaciones para distribuirlas a los más pobres. Recuperado de <http://www.traperosdeemauslima.org/nosotros/>

Kani (2018) Página del emprendimiento enfocado en valorar el trabajo de los artesanos, entre otras cosas. Recuperado en <http://kani.pe/>

Kunan (2018) Página de la institución, plataforma de emprendimiento social. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/>

Wellin, C. & Alan G. (2007) *Ethnography as Work: Career Socialization, Settings and Problems* Atkinson. En P., Coffey A., Delamont S., Lofland, J. & Lofland L. Handbook of Ethnography. London, Los Angeles, New Delhi y Singapur: Sage Publications

Youth Action Net (2018) Página de la institución global, contiene información sobre emprendimiento social y los emprendedores validados por la red. Recuperado en <http://www.youthactionnet.org/fellows/507/>

Yunus, M. (2011) *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's* [Construyendo negocios sociales: el nuevo tipo de capitalismo que sirve a la humanidad] Most Pressing Needs Kindle Edition